



Wolfgang Runge

Obwohl die Personalentwicklung ihr Gesicht verändert (vgl. Beitrag von Prof. Dr. Manfred Becker in *Personal*, Februar 2003, S. 14ff.), stellt die Trainingsentwicklung und Durchführung nach wie vor ein wichtiges Instrument in der Veränderung im Unternehmen dar. Der folgende Beitrag beschreibt aus Sicht eines Personalentwicklers und selbständigen Trainers die Umsetzung einer weltweiten Unternehmensinitiative.

# Betriebliche Weiterbildung bei Motorola

- Experiment mit Großgruppen -

*Dr. Wolfgang Runge, Leiter der Abteilung Motorola University/Learning, Leadership and Performance am Fertigungsstandort Flensburg*

## Unternehmensinitiative DMAIC

„DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve and Control) – Qualität in allem was wir tun!“. Unter diesem Titel wurde im Juni 2002 ei-

che Motorolageschichte anknüpft. Er erinnert daran, dass das Unternehmen Motorola im Jahre 1986 Six Sigma (vgl. Abb. 1) als Qualitätsmaß eingeführt und die damit verbundenen Werkzeuge erstmalig auf der Welt erfolgreich angewendet hat.

Mit der Einführung der Initiative wurde am Fertigungsstandort Flensburg im Oktober 2002 begonnen; sie sollte bis 01.07.2003 abgeschlossen sein. Die Herausforderung für mich als Projektleiter bestand darin, die globale Initiative in ein lokales Projekt zu überführen, mit dem sich Lernchancen für alle Beteiligten eröffnen. Es galt Anknüpfungspunkte zu finden, um die globalen Ziele mit den lokalen Notwendigkeiten so zu verknüpfen, dass diese Initiative nicht wie ein Komet am Abendhimmel mit hellem Schein verglüht, sondern Impulse für Veränderung von ihr ausgehen.

Abb. 1: Six Sigma



ne Unternehmensinitiative gestartet mit der das Ziel verbunden ist, alte Tugenden wiederzubeleben und gleichzeitig Kosten zu sparen. Der Titel setzt sich aus dem Akronym für eine international verbreitete, iterative Vorgehensweise für die Projektarbeit und einem Slogan zusammen, der nicht nur Appell sein soll, sondern auch an die erfolgrei-

### Stichworte in diesem Beitrag:

- Arbeit mit Großgruppen
- Qualität
- Balanced Scorecard

## Großgruppenexperiment

Die Zielgruppe bestand aus 1.500 gewerblich-technischen Mitarbeitern und zirka 300 Angestellten, die in die Grundlagen des Qualitätsmanagements und in DMAIC eingeführt werden mussten. Für die Angestellten wurde dazu ein Acht-Stunden-Kurs nach dem amerikanischen Vorbild, für die gewerblich-technischen Mitarbeiter dagegen ein neuer Kurs entwickelt. Die Idee, diesen Kurs als Großgruppenveranstaltungen durchzuführen, führte zu einem einzigartigen Versuch unter den weltweit ca. 90.000 Motorola-Mitarbeitern. Das methodische Experiment verschaffte dem Team den notwendigen Gestaltungsfreiraum.

Das Projektteam setzte sich zusammen aus:

- dem Leiter der Personalentwicklungsabteilung,
- einem Mitarbeiter aus der Qualitätsabteilung,
- dem Meister für das kontinuierliche Verbesserungswesen,
- einem externen Trainer, der die Grundseminare in Six Sigma unterrichtet hat und
- einer Praktikantin.

Dieses Projektteam wurde in der Entwicklungsphase durch acht Studenten der Universität Flensburg, der TU Aachen und der TU Magdeburg unterstützt. Für sie galt es, im zweiten Teil ihrer virtuellen Ausbildung zum Projektmanager praktische Fähigkeiten nachzuweisen. Sie haben zum Teil parallel, zum Teil gemeinsam mit Motorolateam den Kurs entwickelt (vgl. [http://www.biat.uni-flensburg.de/biat.www/index\\_projekte.htm](http://www.biat.uni-flensburg.de/biat.www/index_projekte.htm)).

Die von Motorola gesetzten Ziele lauteten:

- Die Kursentwicklung und die Durchführung von Pilotveranstaltungen ist im Quartal 04/2002 abgeschlossen.
- Bis zum 01.04.2003 haben mehr als 95 Prozent der Mitarbeiter den Kurs absolviert. Die Teilnahme-kosten sind gering und die Durchführung hat die Auslieferung nicht beeinträchtigt.

Der Erfolg der Maßnahme lässt sich

feststellen durch die zunehmende Anzahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge, durch die verbesserten Werte in der vierteljährlich stattfindenden Mitarbeiterbefragung zum Thema Zufriedenheit am Arbeitsplatz und an verbesserten Qualitätszahlen.

Das Risiko dieses Zeitplans bestand darin, dass sich bereits im Dezember ein Stellenabbau für das erste Quartal 2003 ankündigte. Der gewonnene Freiraum wurde vom Projektteam genutzt, um Beobachtungen, Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen und Qualitätskennzahlen zu analysieren, um daraus Bausteine für den Kurs zu entwickeln. Zum Beispiel zeigten die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage, dass das Zusammenspiel der Führungsinstrumente Balanced Scorecards und der Zielvereinbarungsgespräche den Mitarbeitern unklar war.

Auf dieser Basis wurden daher folgende Elemente in den Kurs integriert:

- Einführung der Scorecard
- Einführen in DMAIC (als Teilnehmer in Projekten)
- Aufzeigen der Verbindungen zwischen verschiedenen Unternehmensinitiativen
- Wiederholung der Qualitätsgrundlagen
- Wie liest man Qualitätskennzahlen?
- Wie kann jeder diese Kennzahlen beeinflussen?
- Wie gut sind wir im internationalen Vergleich innerhalb unseres Unternehmens?

Um den Produktionsprozess nicht zu beeinträchtigen, wurde die Kursdauer auf vier Stunden reduziert und den Schichtplänen und der Auslastung angepasst. Das methodisch abwechslungsreiche Programm besteht aus Kurzvorträgen, Dialogen zwischen den Trainern, Gruppenarbeiten und Interaktionen mit der Großgruppe.

## Das Kurskonzept

**1. Einführung:** Der externe Trainer greift die bekannten Fragen aus

dem Bereich Qualität auf und führt als Anwalt der Gruppe einen Dialog mit dem Personalentwickler und den Experten für Qualität und Verbesserungswesen.

**2. Wiederholung der Qualitätsgrundlagen:** Anhand von einigen Folien und unter Nutzung der verschiedenen Taschenkarten der Mitarbeiter werden Begriffe wie Six Sigma, Fehler, DPHU (Defects per Hundred Units), Fehlermöglichkeit und die Geschichte der Erfindung von Six Sigma im Unternehmen Motorola wiederholt.

**3. Vorstellen der aktuellen Qualitätszahlen:** Qualitätskennzahlen aus der Fertigung und dem Distribution Center, weltweite Vergleiche und damit verbundene Kosten.

**4. Balanced Scorecard:** Wie bekommt man ein großes Unternehmen wie „Motorola“ auf Kurs?

**5. Praktische Teamarbeit** in Kleingruppen anhand von Buchstabenpuzzeln (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Buchstabenpuzzle



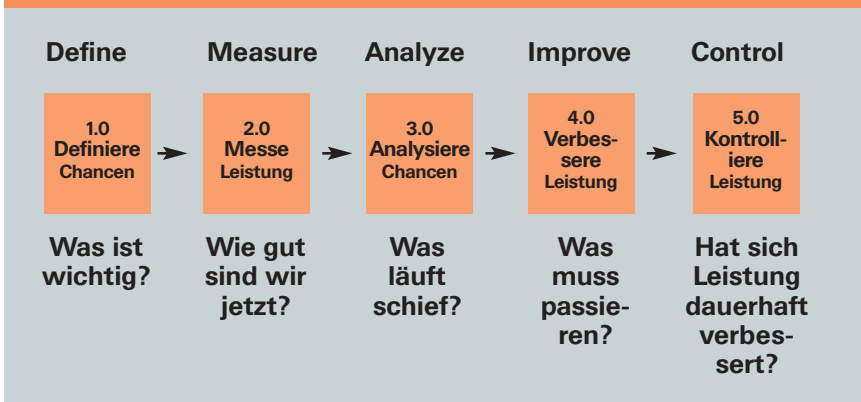
**6. Auswerten der Gruppenarbeit:** Welche Faktoren führten zum Erfolg der Gruppenarbeit? Ist das Ergebnis wiederholbar? Hier baut sich die Brücke zu der strukturierten Vorgehensweisen DMAIC (vgl. Abb. 3)

**7. Vorstellen der DMAIC Phasen** und die Rolle der Mitarbeiter in Projekten

**8. Ein praktisches Beispiel aus der Fertigung:** Ein Verbesserungsvorschlag aus der Fertigung wurde nach DMAIC aufbereitet.

**9. Gruppenarbeit:** Die Gruppen set-

**Abb. 3: DMAIC Prozessoptimierung**



zen sich aus max. 25 Personen zusammen. Ein Trainer führt die Gruppe durch den DMAIC Prozess anhand eines Beispiels aus der Gruppe.

Autorenkontakt:  
Wolfgang.Runge@motorola.com

### Bewertung

Kosten für Handouts, Raummiete, Werbematerial und den einen externen Trainer führen zu Kurskosten von weniger als 10 Euro pro gewerblich-technischen Mitarbeiter. Die finanziellen Ziele wurden erreicht. Der Produktionsprozess wurde durch ein abgestimmtes Angebot auf die Schichten und das Produktionsvolumen nicht beeinträchtigt. Alle Liefertermine sind eingehalten worden. In drei Monaten wurden 96% aller Mitarbeiter geschult. Erste Erfolge im Bereich des Verbesserungswesens sind erkennbar. Sowohl die Anzahl als auch die Qualität der Vorschläge haben zugenommen.

Das Kursmodell erwies sich trotz aller Unruhen durch einen bevorstehenden Personalabbau als stabil. Negative Rückmeldungen bildeten die Ausnahme: Die größte Teilnehmergruppe bestand aus 132 Teilnehmern. Dabei stieß wir an technische (Akustik und Raumklima) und methodische Grenzen. Die ideale Gruppengröße lag bei 80 Teilnehmern.

Das Projektteam wird seine Zusammenarbeit fortsetzen, um „DMAIC- Qualität in allem was wir tun“ in den Alltag zu überführen.

### Kurzfassung

*Dieser Artikel handelt von dem Versuch, die Gedanken einer Unternehmensinitiative mit dem Titel „DMAIC- Qualität in allem was wir tun“ an die besondere Situation eines Standortes anzupassen. Das lokale Projektteam hat dabei das Experiment unternommen, mit Großgruppen zwischen 80 und 120 Teilnehmern zu arbeiten, um kostengünstig, zeitsparend, methodisch abwechslungsreich und kompakt die Inhalte zu vermitteln. Diese Arbeit wurde zu einem Erfolg.*