

## **Umfassendes Qualitätsmanagement einmal anders - Mit Q-Key2 zum Lernerfolg**

Ein wirksames Qualitätsmanagement wird mittlerweile als unverzichtbarer Bestandteil eines erfolgreichen, wettbewerbsfähigen Unternehmens angesehen. „Qualität als Erfolgsfaktor“ nimmt für die Zukunft auch als strategisches Marketingkonzept an Bedeutung zu. Total Quality Management (TQM) fordert die Mitwirkung aller Mitarbeiter eines Unternehmens, so dass Qualität als zentrales Unternehmensziel wahrgenommen und somit Kundenzufriedenheit angestrebt und damit der langfristige Geschäftserfolg gesichert wird. Gezielt werden langfristige Kundenbeziehungen und –bindungen gepflegt, die durch zuverlässige Qualität, flexible Fertigung, pünktliche Lieferung und einen realen Preis realisiert werden können.

Wie aber soll das Bewusstsein für Qualität bei den Mitarbeitern geweckt werden? Ein entscheidendes Element dabei ist die Motivation der Mitarbeiter, sich mit Qualität und den komplexen Zusammenhängen bei der Entstehung von Qualität auseinanderzusetzen. Die Motivation der Mitarbeiter ist allerdings in vielen Unternehmen ein zunehmendes Problem, da in vielen Fällen jede Abteilung für sich arbeitet. Dieser Abteilungs-Egoismus oder auch persönliche Differenzen zwischen den Mitarbeitern führen zu Ineffizienzen und letztendlich zur Unzufriedenheit der Kunden. Vielen Mitarbeitern fehlt heute das „Basiswissen“, also das Wissen um die Komplexität von Abläufen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Abteilungen.

Ein weiterer Problemkreis in diesem Zusammenhang ist die persönliche Einstellung der Mitarbeiter. Erst wenn ein Mitarbeiter eine Aufgabe als sinnvoll ansieht, wird er sich auch dauerhaft dafür engagieren, d.h. sich mit der Arbeit identifizieren. Somit muss die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Aufgaben jedes einzelnen Mitarbeiters motivations- und qualitätsförderlich ausgelegt sein.

Ein sinnvolles Instrumentarium zur gemeinschaftlichen Lösung von Problemen sind Planspiele, die den Mitarbeitern die Grundlagen zur Teamfähigkeit eröffnen, gemeinsame Ziele zu setzen und zu bewältigen helfen. Durch den lerntheoretischen Synergieeffekt „Learning by Doing“ liegt der „Behaltensgrad“ von Informationen und Inhalten durch Planspiele bei 80%.

Durch Planspiele wird der Mitarbeiter in der Bereitschaft zur Mitwirkung geschult. Ein Lernerfolg stellt sich nicht nur durch das Gelingen, sondern auch durch das Mislingen und entsprechende erfolgreiche Verbesserungen ein. Das Lernen aus Fehlern ist am Arbeitsplatz aus verständlichen Gründen nur sehr eingeschränkt möglich und sinnvoll. Durch praxisnahe Simulation kann das Lernen aus Fehlern risikolos erfolgen; zusätzlich führt dies zu einer persönlichen Entlastung des Erfolgsdrucks des Einzelnen. Der Mitarbeiter lernt „spielend“, das ein Ziel nur dann erfolgreich erreicht wird, wenn Kommunikation und Kooperation funktionieren. Das kooperative Arbeitsverhalten bei Planung und Entscheidung kann so eingeübt werden, dass es im Arbeitsalltag nahtlos weiterpraktiziert werden kann. Sobald Lerninhalte mit Motorik, Empfindungen und visuellem Erleben in Verbindung gesetzt werden, werden sie auch mit einem Teil der Realität gekoppelt.

Die Sensibilisierung für eine erforderliche Wissensvermittlung kann durch Planspiele herbeigeführt werden, um mit den komplexen Wirkungszusammenhängen entsprechende Handlungsstrategien aufeinander abzustimmen. Mit Hilfe des 1997 entwickelten Planspiels Q-Key konnte der Einführungsprozess eines geplanten Qualitätsmanagement-Systems nach DIN EN ISO 9000ff. bereits gezielt unterstützt werden.

Bei Q-Key handelte es sich um ein Brettspiel, welches in zwei Versionen verfügbar ist. Die erste Version konnte bei Unternehmen des produzierenden Gewerbes eingesetzt werden, die andere Version bei Dienstleistungsunternehmen. Die fünf Spielteilnehmer haben die



Aufgabe, je einen Arbeitsbereich eines fiktiven Unternehmens zu betreuen. Spielfiguren, die einzelne Produkte bzw. Dienstleistungen symbolisieren, sollen mit einer hohen Qualität und geringen Kosten möglichst schnell durch die unterschiedlichen Abteilungen geführt werden. Der Weg der Spielfiguren durch die Arbeitsbereiche wird dabei sowohl durch Würfelwurf als auch durch die Entscheidungen der Teilnehmer bestimmt. Jetzt wurde Q-Key umfassend - im Rahmen eines über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF) und dem Bundeswirtschaftsministerium (BMWi) geförderten Forschungsprojekts – vom RIF e.V. weiterentwickelt. Übergeordnetes Ziel der Entwicklung war die Erhöhung von Qualitätsbewusstsein und die Qualifizierung der Mitarbeiter. Dazu werden den Teilnehmern des Planspiels die Kerngedanken weiterführender QM-Richtlinien und hierauf basierend eines Total Quality Managements (TQM) vermittelt. Den Mitarbeitern wird durch die Spielgestaltung die Bedeutung präventiven Verhaltens und des Strebens nach kontinuierlicher Verbesserung nahegebracht. Die so gesteigerte Mitarbeiterkompetenz und die den Mitarbeitern eröffnete Möglichkeit, die Einführung von TQM aktiv mitzugestalten, sollen somit über die reine Wissensvermittlung hinaus auf die Identifizierung der Mitarbeiter mit den Zielen von TQM unterstützen. Die Mitarbeiter werden durch die im Planspiel erlebten Spielsituationen sowie die daraus abgeleiteten und zum Erfolg führenden Maßnahmen für die Einführung des TQM-Gedankens im Unternehmen sensibilisiert. Ängste vor erwarteten Veränderungen mit unbekanntem Konsequenzen werden durch die erworbenen Kenntnisse der Inhalte eines TQM abgebaut.

Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Inhalten und Zielsetzungen von TQM fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Zusammenarbeit über bestehende Abteilungsgrenzen hinweg, was der Prozessorientierung im Sinne der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen zuträglich ist. Zudem wird für konkrete Arbeitssituationen das Kosten- und Umweltbewusstsein der Mitarbeiter geschärft. Mitarbeiter, die sich als aktives Organ eines qualitätsorientierten Unternehmens verstehen, sind in der Lage, existierende Schwachstellen nicht nur zu entdecken, sondern direkt Verbesserungskonzepte anzuregen, durchzuführen und die Verbesserung zu bewerten.

Seit Februar 2003 liegt die vollständig überarbeitete Version des Planspiels mit dem Namen „Q-Key2“ vor. Dabei ist ein fiktives, produzierendes Unternehmen als Grundlage gewählt worden. Weitere Versionen für Bereiche wie Dienstleistung, Softwareentwicklung und Einzelanpassungen sind in Vorbereitung.

Für Fragen und Anregungen steht Ihnen unsere Projektleiterin gerne zur Verfügung.

**RIF – Institut für Forschung und Transfer e.V.**

Dr. Sandra Klute-Wenig

Qualitätsmanagement  
Joseph-von-Fraunhofer Str. 20  
44227 Dortmund

Tel.: 0231 9700 101  
Fax.: 0231 9700 460  
E-Mail: [sandra.klute@rif-ev.de](mailto:sandra.klute@rif-ev.de)