



Akademie

Mehr Sicherheit.
Mehr Wert.

Internationale Führungskräfte- Qualifizierung im Qualitätsmanagement

Referenz-
projekt:
BMW Group

Warum bei BMW jetzt alle Führungskräfte in der Produktion weltweit eine einheitliche „QM-Sprache“ sprechen

Die Herausforderung:

Für das Ziel der Qualitätsführerschaft im Premiumsegment durfte die TÜV SÜD Akademie ihren Kunden, die BMW Group, mit einem umfassenden Weiterbildungsprogramm unterstützen. Bei der Sicherung des unternehmenseigenen Qualitätsanspruchs in allen Produktionsprozessen weltweit kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Deshalb wurden sämtliche Führungskräfte in in- und ausländischen Werken zum Thema Qualitätsmanagement geschult. Ziel war es, das bereichsübergreifende Verständnis für qualitätsrelevante Fragestellungen in der Produktion weiter zu verbessern. Zudem sollte das Thema Fehlerprävention, Fehlererkennung und -behebung noch stärker in den Fokus rücken und über fehlerfreie Produkte und Prozesse ein stabiles QM-System sichergestellt werden. Die Verantwortlichen sollten in die Lage versetzt werden, Audits als Instrument der kontinuierlichen Verbesserung wahrnehmen zu können.

„Ich habe verstanden, wie mich Qualitätsmethoden bei meiner täglichen Führungsarbeit unterstützen können.“

Die maßgeblichen Erfolgsfaktoren:

- Einheitliche Schulungsbasis für alle Teilnehmer, gleiche Qualitätsstandards
- Individuelle Anpassung der Trainings in drei Dimensionen: BMW-spezifisch, zielgruppenspezifisch, länderspezifisch
- Großer, international vernetzter Trainerpool
- Hohe Qualität der Trainer: ausschließlich QM-Spezialisten mit langjähriger Automotive-, Führungs- und Trainingserfahrung
- Train-the-Trainer Pilotveranstaltung in jedem Land zur Sicherung einheitlicher Standards
- Be global, act local: leistungsfähige internationale Seminarorganisation mit zentraler Steuerung und dezentraler Abwicklung für eine reibungslose Durchführung weltweit

Die Aufgabe bestand also darin, bei Führungskräften weltweit ein einheitliches QM-Grundverständnis zu etablieren, damit diese als Multiplikatoren für die Umsetzung in der Produktion sorgen und Mitarbeiter dahingehend befähigen können. Denn nur mit einem homogenen QM-Wissen und einer weltweit einheitlichen „QM-Sprache“ kann die Null-Fehler-Philosophie des Unternehmens auf allen Ebenen gewährleistet werden. Für dieses Projekt beauftragte BMW die TÜV SÜD Akademie mit der Konzeption und weltweiten Durchführung von QM-Trainings. Eine besondere Herausforderung war dabei die weltumspannende Dimension des Projekts, die einen parallelen Rollout aller Schulungen auf vier Kontinenten erforderlich machte.

„Das Training war ein echter Augenöffner.“

Unsere Lösung:

„Maßanfertigung in Massenfertigung“ lautet das Konzept, mit dem die TÜV SÜD Akademie die komplexen Anforderungen dieses Schulungsprojekts erfüllte. Aufgrund des breiten Teilnehmerpektrums kam es einerseits darauf an, die Schulungen fachlich und zielgruppengerecht zu individualisieren. Andererseits musste unter Berücksichtigung der werkseigenen Rahmenbedingungen (Shutdown-Zeiten, länderspezifische Feiertage, Nachtschichten etc.) die weltweite Durchführung in einem eng gesteckten Zeitfenster gelingen.

Die Individualisierung der Trainings erfolgte in drei Dimensionen: Erstens wurden die bewährten Qualitätsmanagement-Schulungen der TÜV SÜD Akademie, wie Qualitätsmanagement-Fachkraft QMF-TÜV, Q-Methoden und Tools bis hin zu Six Sigma Champion, Yellow Belt und Green Belt, speziell auf die Anforderungen von BMW zugeschnitten.

„Excellent competence of the trainers.“

So wurden etwa unternehmensinterne Unterlagen integriert und praktische Übungen direkt anhand des BMW-eigenen QM-Systems durchgeführt. Entscheidend war dabei auch, dass die Trainer das Unternehmen verstehen und seine Sprache sprechen – sie haben sich daher unter Leitung der TÜV SÜD Akademie bei lokalen Briefings vor Programmstart gezielt vorbereitet.

Zweitens wurden die Schulungen für verschiedene Führungsebenen unterschiedlich ausgelegt. Obwohl alle Teilnehmer die gleiche Basisqualifikation erwarben, wurden die Qualitätstools in der Produktion wie z. B. Ishikawa, PDCA, FMEA und statistische Interpretationen für die Anwendung in unterschiedlichen

„Ich kann jetzt mit meinen **Kollegen** und **Auditoren** ganz anders diskutieren.“

Verantwortungsbereichen angepasst. Ferner wurden die Grundlagen zielgruppenspezifisch fokussiert auf eher strategisch bzw. operativ orientierte Inhalte.

Drittens ist der Ausbildungshintergrund von Mitarbeitern in Deutschland, Amerika, China oder Afrika nicht einfach vergleichbar, auch wenn sie in gleicher Position tätig sind. Die TÜV SÜD Akademie setzte deshalb auf lokale Trainer aus den jeweiligen Ländern, welche ihr spezifisches Know-how einbringen und zusätzlich auf kulturelle Aspekte eingehen konnten.

Ein internationales Netzwerk an hochqualifizierten Trainern sowie eine eng abgestimmte, dezentrale Seminarorganisation sorgten schließlich dafür, dass auch die Durchführung von wöchentlich bis zu 30 Trainings rund um den Globus gelingen konnte.

»» Das Resultat:

Das Projekt hat viel bewegt: Über 4.300 Führungskräfte weltweit verstehen sich als QM-Mentoren ihrer Mitarbeiter und sprechen jetzt in puncto Qualitätsmanagement „eine Sprache“. Fachexperten aus dem Qualitätsmanagement werden proaktiv angefragt und sind besser auf Audits vorbereitet. Das intensivere Verständnis für das QM-System hilft dabei, die konsequente Null-Fehler-Einstellung im Unternehmen in die Praxis umzusetzen. Und schließlich wurde jede Führungskraft in ihrer Rolle als Coach für Problemlösung und Fehlervermeidung gestärkt, kann so Mitarbeiter zu exzellenter Qualitätsarbeit befähigen und damit Qualität auf Dauer sicherstellen.



„Sehr hilfreich für die tägliche Arbeit. Eine **geballte**

Ladung an **QM-Wissen** und starker Praxisbezug.“

Trainings bei BMW – rund um den Globus

