

Verbesserungskonzepte auf dem Prüfstand

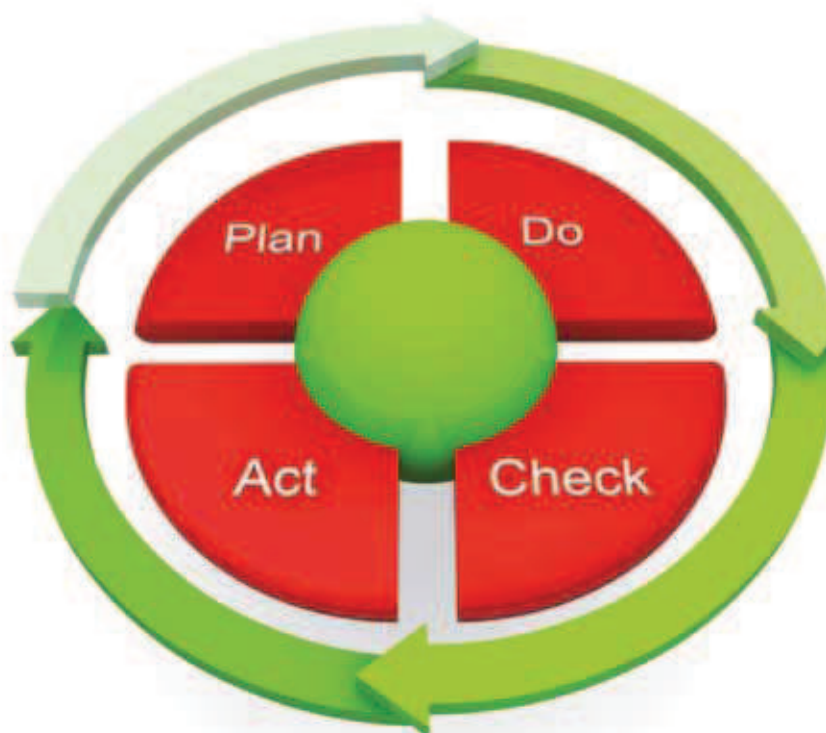
LEAN, KVP, SIX SIGMA, TPM, TQM ... Die industrielle Fertigung setzt spätestens seit dem Einsatz von Fließbändern auf theoretisch fundierte Konzepte, um effizienter, kostengünstiger und qualitativ besser zu werden.

Von Alexander Ghezso und
Gudrun Fischer-Colbrie

9anze Scharen von Beratern leben davon, neue Verbesserungskonzepte zu implementieren und zu pflegen. Es beginnt bei simplen Methoden, Mitarbeiter einzubinden, und reicht bis zu hochkomplexen Systemen, die kennzahlengesteuert höchste Ansprüche an IT und Fertigungstechnologie stellen. In großen Organisationen laufen viele Verbesserungsprogramme parallel, während kleine Unternehmen sich oft auf eines fokussieren, das zu aktuellen Problemstellungen passt. Ob die gewünschten Ziele erreicht werden, hängt davon ab, ob das richtige Konzept gewählt wurde, ob es zur Firmenkultur passt und ob genug Zeit und Ressourcen zur Umsetzung da sind.

Es mangelt auch nicht an unterschiedlichen Abkürzungen, japanischen Modeworten und Kunstbegriffen. So unterschiedlich die Verbesserungsmethoden auch daherkommen, steckt doch hinter allen ein simples und effektives Muster. Dem hat man auch schon einen klingenden Namen gegeben: der PD-CA-Zyklus. Plan-Do-Check-Act – also die logische Problemlösung, anhand von Zieldefinition, Soll-Ist Vergleich, Ursachensuche und Maßnahmenplanung, die Umsetzung und Controlling der Zielerreichung mit einbezieht.

Eine weitere Gemeinsamkeit ist das Ziel, Potentiale zu nutzen, die im Unternehmen schlummern, sei es über das Anzapfen der Kreativität und des Know-hows im Unternehmen, sei es über Enabling von ausgewählten Mitarbeitern, sei es über Vernetzung und Integration oder über Spezialisierungen.



Das Passende finden.

Um das passende System zu wählen, sollten sich Organisationen selbst gründlich unter die Lupe nehmen. Geht es nur um kosmetische Korrekturen oder ist man auch zu tiefgreifenden und weitführenden Veränderungen bereit.

Von Beginn an gilt es ein Ziel festzulegen, das auch messbar ist. Selbst atmosphärische Verbesserungen müssen an Parametern festgemacht werden, die überprüfbar sind. Hat man diese Ziele definiert, sollte man sich darüber Gedanken machen, ob es nicht schon längst die richtigen Tools und Konzepte im Unternehmen gibt.

Gerade wenn schon früher Verbesserungskonzepte umgesetzt wurden, kann es Möglichkeiten geben, daraus Erfahrungen abzuleiten, beziehungsweise Redundanzen zu vermeiden. Frühere Versuche sind manchmal aber auch mit negativen Erfahrungen verbunden und haben einen schlechten Ruf. Dann gilt es die nötige Abgrenzung zu schaffen und zu kommunizieren, was wirklich Neues kommt.

Die Top 3 – KVP.

KVP hat sich einerseits aus dem japanischen KAIZEN („Sich vom Guten hin zum Besseren entwickeln“), andererseits aus dem bei uns

gängigen Betrieblichen Vorschlagswesen (man erinnere sich an die klassischen Ideenbriefkästen) entwickelt. Heute ist es längst zu einem integralen Bestandteil vieler Unternehmenskulturen geworden und zielt darauf ab, das Wissen, die Ideen und das Problemlösungspotenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen. Diese können ihre Ideen und Vorschläge einbringen und werden dafür belohnt. So simpel der Gedanke – so komplex die Umsetzung: Alleine die Art der Prämierung von Vorschlägen – ob monetär oder nicht, an welchen Parametern gemessen, team- oder personenorientiert – kann nicht nur den KVP umbringen, sondern das ganze Betriebsklima vergiften.

Die Top 3 – 2 Lean Management.

JETZT NEU!! Nun ja, nicht ganz ... Die meiste Literatur in dem Zusammenhang beruft sich auf das Toyota-Produktionssystem, das seit den 50er-Jahren ständig weiterentwickelt wird und als die Basis des Erfolgs für Toyota gehandelt wird. Selbstverständlich war auch für Toyota der LEAN-Gedanke nicht neu, geht es in erster Linie doch darum, Verschwendungen zu vermeiden. Allerdings wird der Begriff der Verschwendung hier recht weit gefasst. Verschwendung von Zeit aufgrund nicht effizienter Entscheidungsprozesse, Verschwendung von Ressourcen dadurch, dass man einen Fehler zweimal macht, sind hier ebenso Angriffspunkt für Verbesserungen, wie die klassischen Ressourcen Material, Energie, Arbeitszeit etc.



Dabei spielt Lean auf einer ganzen Klaviatur von Methoden und Ansätzen, bedient sich gerne auch des KVPs und anderer Verbesserungsmethoden sowie Automatisierungstechnologien.

Die Top 3 – Six Sigma.

Six Sigma ist ein Prozessverbesserungsprogramm, das ursprünglich von Motorola entwickelt und später von General Electric populär gemacht wurde. Es fußt im

Grunde genommen auf einer ähnlichen Idee wie KVP: Verbesserung von innen. Auf unterschiedlichen Hierarchieebenen werden Probleme gelöst und Prozesse systematisch verbessert. Anders als beim KVP werden nicht einfache Mitarbeiter, sondern eigens ausgebildete Spezialisten – von den White Belts bis hin zu den Black Belts – angelehnt an asiatische Kampfsportarten – zum Initiator und Umsetzer der Verbesserung.

DIE DRUCKLUFT
FÜR IMMER.
SEIT 1919.

Tel. +43(0)72 52/523 41-0
Ein Unternehmen der Atlas Copco Gruppe.



kompressoren

www.agre.at

Was Experten sagen

Herwig Winkler

Professor und Leiter der Abteilung Produktions-, Logistik- und Umweltmanagement, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Unter all den verschiedenen Verbesserung- und Effizienzsteigerungskonzepten – welches ist das effektivste?

Winkler: Diese Frage ist nicht klar zu beantworten. Das effektivste Verbesserungskonzept ist immer jenes, welches die vorliegenden Probleme nachhaltig und umfassend löst. *Wo steckt das meiste Verbesserungspotential in Industrieunternehmen?*

Winkler: Ich sehe, dass die meisten Unternehmen heute entweder Probleme bei den



Herstellkosten haben, weil die Produktivität schlecht ist und viel Verschwendung in den Leistungsprozessen steckt oder aber die geforderte Flexibilität der Kunden nicht erfüllt werden kann. Dort ist

hauptsächlich anzusetzen.

Gibt es neue Trends und Entwicklungen in Sachen Verbesserung?

Winkler: Zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit hat sich bisher der Einsatz der Wertstromanalyse besonders bewährt. Zur gezielten Beherrschung und Steigerung der erforderlichen Flexibilität gibt es bisher weder in der Wissenschaft noch in der unternehmerischen Praxis praktikable Ansätze. Ich darf sagen, dass wir hier einen ersten Entwurf auf Schiene haben. Damit ist eine integrierte Beurteilung des Flexibilitätsgrads und der wirtschaftlichen Situation eines Industrieunternehmens möglich. Das Interesse seitens der Wirtschaft ist groß.

Gerhard Ruscher

Senior Director of Aircraft Maintenance, Austrian Technik, Austrian Airlines

Welchen Stellenwert haben Verbesserungskonzepte für Sie in der Praxis?

Ruscher: Verbesserungskonzepte haben für mich einen sehr hohen Stellenwert. Speziell in der Flugbranche ist es notwendig, die

Abläufe immer wieder zu prüfen. Die Gesetze regeln da schon sehr viel exakt. Der hohe Standard bei Sicherheitsthemen hat dabei höchste Priorität.

Wo findet man die größten Verbesserungspotentiale?



Ruscher: Hier muss man unterscheiden zwischen den Quick Wins und den Verbesserungen im Detail. Die Quick Wins hat man rasch ausfindig gemacht und umgesetzt. Die intensive Arbeit beginnt bei

den Detailanalysen. Hierzu muss man sich mit seinen Mitarbeitern und Spezialisten sehr intensiv mit den Themen beschäftigen. Die Summe von beiden Analysen und Umsetzungen führt dann zum Erfolg.

Welche theoretischen Konzepte sind für Sie in Zukunft interessant?

Ruscher: Wir arbeiten bei Austrian Airlines an einem Safety Management System. Dieses ist von den Gesetzgebern in naher Zukunft verbindlich vorgeschrieben. Wir verknüpfen dieses Safety Management System mit einem Mitarbeitervorschlagswesen und einem sogenannten „CIP“ Continues Improvement Programm. Hier haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, namentlich oder anonym, Verbesserungen oder Probleme, die eine Verbesserung benötigen, zu melden.

Thomas Saiko

Betriebsleiter, Trumpf Maschinen Austria GmbH & Co KG

Welchen Stellenwert haben Verbesserungskonzepte für Sie in der Praxis?

Saiko: Die Konzepte sind der Kern unserer Managementsysteme und bilden somit die Grundlage unserer Arbeit. Nur mit soliden, durchdachten und wirksamen Systemen kommt auch der erhoffte Erfolg. Toyota ist uns darin noch immer ein leuchtendes Beispiel. Unsere Aufgabe besteht im ersten Schritt darin, dieses Wissen auf unsere Unternehmen abzustimmen.

Wo findet man die größten Verbesserungspotentiale?

Saiko: Sind die Grundlagen erst mal richtig gelegt, so liegt es an uns, den Menschen, die Systeme zur Entfaltung zu bringen. Alle Lean-Methoden sind letztlich eine Investition in die Mitarbeiter. Gute Führungskräfte verbringen viel Zeit mit ihren Mitarbeitern direkt am Ort des Geschehens. Das Vermögen, zu führen, gut zu kommunizieren und seine Kollegen und Mitarbeiter weiterzuentwickeln, sehe ich als die größte Herausforderung der kommenden Jahre.

Welche theoretischen Konzepte sind für Sie in Zukunft interessant?

Saiko: Von theoretischen Konzepten halte ich nicht besonders viel. Außerdem gibt es noch enormes praktisches Potential. Wir werden uns in den kommenden Jahren besonders intensiv um unsere Verbesserungskultur bemühen. Derzeit passiert noch viel Verbesserungsarbeit in mehrtägigen Workshops. Die daraus entstehenden Resultate sind oftmals erstaunlich. Möglich wird das, indem das Wissen jedes einzelnen Mitarbeiters mit einfließt.

Gernot Mannsberger

TPM Koordination, FunderMax GmbH

Welchen Stellenwert haben Verbesserungskonzepte für Sie in der Praxis?

Mannsberger: Für FunderMax sind Verbesserungskonzepte der Schlüssel zur Vision,



„das dauerhaft beste Unternehmen der Branche“ zu werden. Um diese Vision in der Praxis auch tatsächlich erreichen zu können, muss der Gedanke und die Bereitschaft zur ständigen Verbesserung Teil der gelebten Unternehmenskultur werden. Dies ist aber nur möglich, wenn das Management voll und spürbar hinter diesen Ideen steht und aber auch für jeden einzelnen Mitarbeiter die persönlichen Vorteile und Arbeitserleich-



Weiterbildung

Verbesserungskonzepte sind Schwerpunkt der Veranstaltung „Produktions- und LogistikleiterInnen-Treffen“ am 8. November in der Ottakringer Brauerei – Anmeldung unter www.confare.at

Weiterbildung und Seminare sowie Beratung zum Thema industrielle Verbesserung finden Sie unter www.produktionsleiter.at



terungen aus den Lean-Ansätzen erkennbar sind.

Wo findet man die größten Verbesserungspotentiale?

Mannsberger: In der Vergangenheit wurden Potentiale und Raum für Verbesserungen meist dort gesucht, wo Ressourcen und Informationen in einer bestimmten Form limitiert oder beschränkt sind. Die klassischen Ansätze versuchen dabei die vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen möglichst effektiv, sparsam und verschwendungsfrei (Stichwort „Lean“) einzusetzen. Dabei wird sehr oft der wesentliche, potentiell gewichtigste und zugleich auch limitierendste Faktor für den Erfolg all dieser Ideen und Konzepte übersehen: der Mensch. Ich glaube, dass ein Ansatz, der versucht, die Potentiale der Mitarbeiter zu nutzen und weiter auszubauen, automatisch auch zu einer Verbesserung der gesamten Prozesse führt.

Welche theoretischen Konzepte sind für Sie in Zukunft interessant?

Mannsberger: Es werden Konzepte und Ideen interessant sein, die sich nicht nur auf die reine und nüchterne Optimierung von Prozessen und Abläufen beziehen, sondern auch für die beteiligten Personen einen Vorteil und Erleichterung ihrer Arbeit bringen. Der Sinn und der persönliche Nutzen für den Mitarbeiter muss auch bei allen zukünftigen Konzepten ebenso wie bei den derzeit eingesetzten im Mittelpunkt stehen.

Harald Kirchberger

Leitung KVP, Welser Profile Austria GmbH

Welchen Stellenwert haben Verbesserungskonzepte für Sie in der Praxis?

Kirchberger: Ständige Verbesserungen und Weiterentwicklungen sind für uns und meiner Überzeugung nach für die gesamte europäische Wirtschaft der Schlüssel zu langfristigem Erfolg. Unseren Vorsprung in Technik und vor allem Qualität gegen „Billigimporte“ können wir nur durch ständige Optimierung halten. Hinter jedem Unternehmen muss dessen spezielles Konzept stehen. *Wo findet man die größten Verbesserungspotentiale?*

Kirchberger: Potentiale findet man überall – genau diese Sicht gilt es, den Mitarbeitern wie auch dem gesamten Management beizubringen. Die größten Potentiale liegen typischerweise in den Kernprozessen, da diese einerseits am öftesten durchlaufen werden und andererseits den größten Hebel bieten. Generell sehe ich Logistik und die Optimierung der Arbeitsabläufe – die Arbeitsvorbereitung – als die großen Spielwiesen für Verbesserungen bei Produktionsbetrieben.

Welche theoretischen Konzepte sind für Sie in Zukunft interessant?

Kirchberger: Wir verfolgen keine einzelnen Konzepte, wir suchen uns die Werkzeuge heraus, die unserer Meinung nach zu uns passen, schulen diese und führen sie so ein. Momentan sehe ich in vielen Unternehmen eine Art Individualisierung. Man kombiniert Elemente verschiedener Standardmethoden und mischt sie zu einem „firmeneigenen“ Ansatz, der möglichst exakt die Anforderungen des eigenen Unternehmens abdeckt. <<



Die Autoren

Alexander Ghezze ist geschäftsführender Gesellschafter und Gudrun Fischer-Colbrie leitet Beratung und Training bei Confare-Gemeinsam. Besser.Machen.

