

Management Shop Floor Program (MSP)

Ein Beitrag von Wolfgang Dreher und Helmuth Gienke

Thema des Monats Januar 2007

1.) Situation

Unsere Betriebe stehen unter einem hohen internen und externen Druck. Die Kunden wollen Top-Qualität, pünktliche und schnelle Lieferung, und die Geschäftsleitung muss weiterhin an der Kostenschraube drehen. Diese Situation hat sich eher verschärft und wird trotz aller Erfolge an Brisanz dazu gewinnen. Was bleibt dem Produktionsmanagement zu tun übrig? Härter arbeiten, die Mitarbeiter mehr motivieren, jede Tätigkeit in Frage stellen und wegrationalisieren, Prozesse lean gestalten,..... ?

2.) Bewertung

In dieser Drucksituation werden nur diejenigen bestehen und sich gegenüber ihren Konkurrenten einen Vorsprung erarbeiten können, die mit sehr einfachen, sehr effizienten und sehr effektiven Ideen die Herausforderung annehmen. Mehr und härter Arbeiten kann nur bis zu einer bestimmten Grenze das Unternehmen weiterbringen. Irgendwann ist diese "Strategie" am Ende. Burnout-Symptome des mittleren und Top-Managements, verschärfter Ton, schlechteres Betriebsklima und Verunsicherung der Mitarbeiter bezüglich den Führungsqualitäten des Management und der Zukunft des Unternehmens einschließlich des eigenen Arbeitsplatzes leiten eher einen Ab- als einen Aufschwung ein.

Dabei gibt es aber in allen Branchen und zu allen Zeiten Unternehmen, die besser sind als die anderen in ihrer Branche. Erst vor kurzem wurde in einer Fachzeitschrift (QZ-Qualität und Zuverlässigkeit Jhr 51/2006) eine Studie veröffentlicht, die eine Gruppe von Unternehmen identifiziert, die in allen Branchen besser sind als ihre Konkurrenten:

Die europäischen TOP-Unternehmen betrachten ihre unternehmerischen Stellhebel (wie z.B.: Strategien, Ressourcen, Mitarbeiter, Prozesse) genau so intensiv wie ihre betriebswirtschaftlichen Ergebnisse.

Bei den börsennotierten Unternehmen hat sich bei gleicher Ausgangsbasis im Vergleich zu ihren Konkurrenten im Schnitt ein Kursvorteil von 36 % nach drei Jahren eingestellt. Der Umsatz weist ein Plus von 28% auf und das Verhältnis von Gesamtkosten zu Umsatz zeigt ebenfalls eine deutliche Verbesserung.

Aus den USA kommen ähnliche Botschaften: Preisträger des Baldrige-Awards, der ebenfalls die Aktivitäten des Management eingehend betrachtet, haben innerhalb von 12 Jahren ihren Kurswert bis zu dreimal stärker erhöhen können als der Durchschnitt der Branche.

Bei allen erfolgreichen Unternehmen haben die Management-Konzepte den Unterschied gemacht. Nicht das Produkt oder die Produktionstechnologie waren langfristig entscheidend, sondern vielmehr, wie die Unternehmensführung ihren Mitarbeiter die Unternehmensziele, -strategien und -visionen vermitteln kann und wie diese Ideen in der Praxis umgesetzt werden.

Die Umsetzung erfolgt bei den erfolgreichen Unternehmen aber nicht in einer Art einer Hau-Ruck-Aktion. Es sind die vielen kleinen, an einem Ziel ausgerichtete Verbesserungen und die damit sich entwickelnde Unternehmenskultur, die die Nachhaltigkeit des Erfolges ermöglicht haben.

Es stellt sich nur die Frage, wie sehen einfache Schritte aus, diese Ideen in die betriebliche Praxis und hier insbesondere in die Produktion zu transferieren. Diese Schritte sollen einfach, effizient, effektiv und branchenunabhängig sein.

3.) Ideen für die Produktion und Logistik

Vor einigen Jahren tauchte das Thema " Total Quality Management TQM" auf. Die Verknüpfung mit den EFQM (European Foundation for Quality Management) führte zu einer Methode, die betriebliche Situation umfassend zu analysieren und zu bewerten. Daraus konnten dann strategische Projekte abgeleitet werden.

Diese Vorgehensweise verlangte geschulte EFQM-Assessoren und bedeutete einen erheblichen Aufwand für die Darstellung der Unternehmenssituation. Dass sich dieser Aufwand langfristig lohnt, wurde in der Praxis bestätigt.

Jedoch hat diese viel versprechende Vorgehensweise keine flächendeckende Verbreitung gefunden. Ein Grund mag im Aufwand liegen. Ein anderer Grund liegt aber auch darin, dass das Erkennen von Handlungsbedarfen noch nicht die Übersetzung von Ideen in konkrete Massnahmen einschließt. Deshalb ist trotz leistungsfähigem Assessment noch keine Idee vorhanden, die betriebliche Situation nachhaltig zu verbessern.

4.) Vorschlag für die Produktion und Logistik

Es setzt sich langsam mit den Ideen von TQM die Erkenntnis durch, dass gute Produkte fehlerfrei und kostengünstig sind. Dies kann nur durch entsprechende Produktkonzepte und leistungsfähige Prozesse nachhaltig erreicht werden.

Produktkonzepte sollen die Kundenanforderungen abdecken und wenn möglich an einigen wichtigen Stellen diese auch übertreffen. Produktkonzepte sollen aber auch eine einfache, sichere und kostengünstige Produktion ermöglichen. In dieser Situation kann sich ein Zielkonflikt ergeben. Nicht immer sind Kundenanforderungen identisch mit Anforderungen der Produktion an eine produktionsgerechte Produktgestaltung. Im Zweifelsfall muss sich der Entwicklungsingenieur für eine der beiden Zielsetzungen entscheiden. Hier kann langfristig nur der Kunde der Sieger sein. Deshalb muss eine Produktion sich immer wieder aufs Neue überlegen, wie sie ihre Prozesse so gestalten kann, dass die Produktqualität sichergestellt wird und die Produktionskosten niedrig sind bzw. immer kleiner werden.

Die Ideen des KVP (Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess) oder Kaizen gehen davon aus, dass jeder Prozess immer wieder verbessert werden kann. Schlechte Prozesse werden deutlich verbessert und gute Prozesse werden noch besser. Die Idee dabei ist, dass die Mitarbeiter aufgrund ihrer Erfahrung hoch motiviert die Prozesse verbessern können. Entsprechende Erfolge sind schon von Jahren aus Japan gemeldet worden.

Erfolge finden Nachahmer und so haben wir in vielen Betrieben die Ideen des KVP aufgegriffen. Selbst in den ISO-Normen wird nach nachweisbaren Verbesserungsaktivitäten gefragt.

Doch wie erfolgreich waren wir?

Haben die Mitarbeiter wirklich das Interesse ihre Arbeitsplätze so zu optimieren, dass die eine oder andere Tätigkeit wegfällt und damit auf den einen oder anderen Kollegen früher oder später verzichtet werden kann?

Haben die Ideen der Mitarbeiter in der Umsetzung wirklich die rasche und unbürokratische Unterstützung der Vorgesetzten oder unterstützenden Fachbereiche gefunden?
Wurden den Mitarbeitern die Möglichkeiten eingeräumt, ihre Arbeitsabläufe gründlich zu überprüfen?.....

Es stellt sich immer wieder heraus, dass in unserem kulturellen Rahmen solche Modelle keine Selbstläufer sind. Hier ist das Management gefordert. Doch was soll das Management tun? Welches sind die ersten Schritte und was kann erwartet werden?

Es setzt sich bei uns mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass unsere betrieblichen Führungskräfte zuviel in Besprechungen sitzen, zu viele administrativen Tätigkeiten durchführen und sich zu gerne als bester Problemlöser oder Krisenmanager sehen.

Während jede Führungskraft gerne weniger Papierkram erledigen würde, wird es schon schwieriger ihnen auszureden, dass nicht sie sondern ihre Mitarbeiter die Probleme zu lösen haben. Nicht Reaktion sondern Prävention ist Führungsaufgabe.

In einem Vergleich zwischen einem deutschen und einem japanischen Automobilkonzern wurde klar, dass das Managementverständnis sich gerade hier an diesem Punkt unterscheidet. Während der japanische Kollege sich als Coach des Mitarbeiters versteht und dessen Probleme nicht löst, sondern diesen befähigt seine Probleme selber zu lösen, ist der deutsche Kollege sehr zufrieden sein Sein und Wirken durch großartige Problemlösung manifestiert zu haben.

Dies sind Realitäten, die nicht ignoriert werden können. Deshalb brauchen wir eine Methode, die den kulturellen Kontext nicht ignoriert sondern ihn nutzt.

Somit muss gefolgert werden, dass der KVP-Prozess eine starke Einbindung der Führungskräfte braucht. Es gilt zu vermeiden, dass die Führungskräfte die Mitarbeiteraufgaben übernehmen, sie nicht in ihrer erweiterten Verantwortung akzeptieren oder diese gar bevormunden.

Konzept eines Management –Shopfloor-Programmes (MSP)

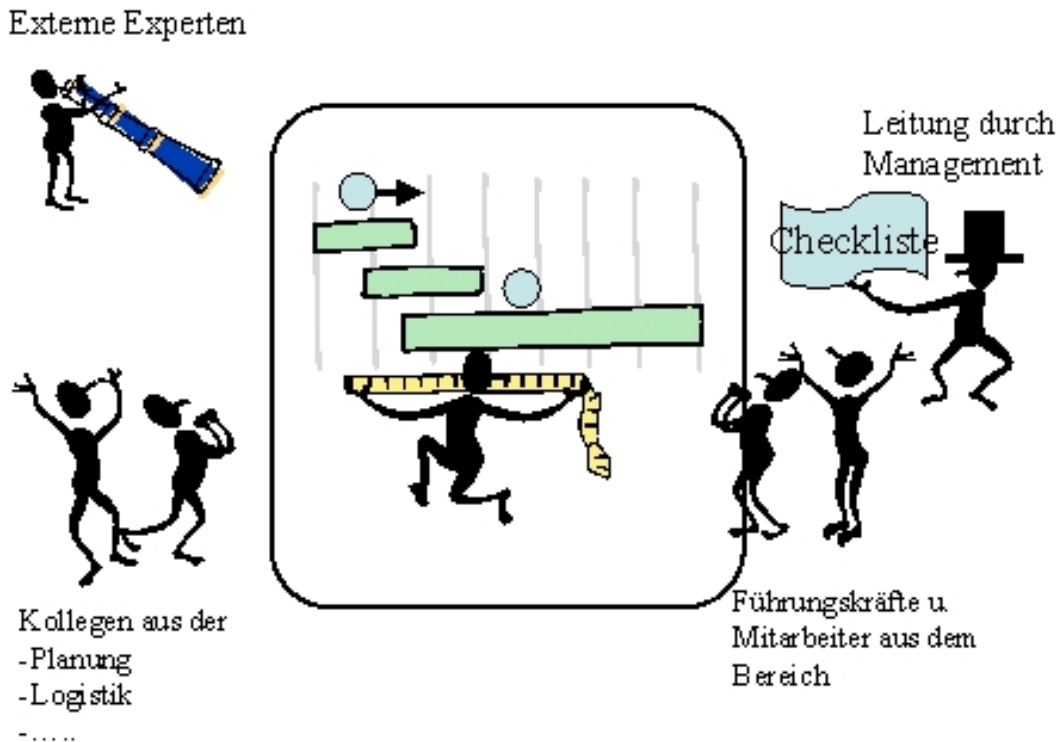


Bild 1: Managementgetriebener Prozess der Veränderungen auf dem Shop-Floor.

Eine Idee besteht darin, einen Prozess zu organisieren, bei dem die Führungskraft aktiv die Massnahmen zu Prozessverbesserungen leitet bzw moderiert und dabei die Mitarbeiter aktiv einbindet. Als Hilfsmittel finden Methoden zur systematischen Prozessanalyse und –bewertung Anwendung. Ergänzt um Checklisten, Maßnahmenblättern und Maßnahmenübersichten haben jetzt die Führungskräfte die Aufgabe, einen KVP-Prozess unter Beteiligung von Führungskräften, Mitarbeitern und Experten zu organisieren.

Unter den Experten finden sich Vertreter aus den Dienstleistungsbereichen wie z.B. Anlagen-/Maschinen- und Ablaufplanung, Zeitwirtschaft, Qualitätsmanagement und Logistik. Um ergonomische Probleme erkennen und abstellen zu können bietet es sich auch an solche Experten mit einzubeziehen. Hierbei kann –falls vorhanden- der werksärztliche Dienst mit einbezogen werden.

Der zeitliche Ablauf gestaltet sich so, dass die Führungskraft des Bereiches zusammen mit dem Vorgesetzten und den Experten den Produktions- und Prüfprozess über mehrere Stunden an nacheinander folgenden Tagen beobachten und am Anschluss analysieren. Hierbei werden Schwächen erkannt, Ideen zur Verbesserung generiert und Maßnahmen einschließlich den Verantwortlichen festgelegt.

Vorbereitung und Durchführung MSP (Management Shopfloor-Programm)

Inhaltliche Vorbereitung:

- Layout der Linie mit Stationen
- Vorgabedokumente (AA, ASB, SAB, ...) der Kostenstelle ansehen und formal überprüfen
- Merkmale der Prozesse ermitteln:
 - Eingangsmaterial, Eingangsinformation erfassen
 - Fehlerrate
 - Prozesskosten
 - Durchlaufzeiten
 - Qualifikationsanforderungen
 - Anlagen, Betriebsmittel, Vorrichtungen
- Ermittlung der Prozessrisiken

Vorbereitung eines Analyse- und Berichtblattes:

- Schwachstellen Produktivität
- Schwachstellen Durchlaufzeiten / Reaktionsschnelligkeit/ Flexibilität
- Schwachstellen Qualität / Fehlerquellen / instabile Prozesse / Produktfehler

Während der Durchführung des MSP:

- Eintragen der Ergebnisse in Analyse-Blatt

Nachbereitung:

- Festlegen der TOP 5 Themen

Sonstige Hilfsmittel:

- Telefonliste der Ansprechpartner der QM

Bild2: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von MSP

Die Mitarbeiter des Bereiches werden durch einzelne Vertreter (z.B. Gruppensprecher) mit einbezogen. Es besteht für die Mitarbeiter auch während der Beobachtungs- und Analysephase eigne Ideen gezielt einzubringen

Da ein solches Vorgehen die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter verändert, Arbeiten neu gestaltet und auch Tätigkeiten entfallen lässt, muss der Betriebsrat mit einbezogen sein. Der Betriebsrat muss erkennen können, dass die Maßnahmen zu langfristigen Arbeitsplatzsicherheit beitragen, ohne dass dabei die Mitarbeiter über eine reine Leistungsverdichtung die Last der Zukunftssicherung allein tragen müssen.

Die Ergebnisse der Beobachtungen und Analysen als auch die Maßnahmen müssen für die betroffenen Mitarbeiter transparent sein. Deshalb ist auch auf einen geregelten Kommunikationsprozess zwischen Führungskräften, Experten und betroffenen Mitarbeitern zu achten. Ein einfacher Ansatz ist es, die Ergebnisse in einer 10 minütigen Präsentation den Mitarbeitern zu vermitteln. Die damit ausgefallene Produktionszeit ist vernachlässigbar im Vergleich zu einer latenten Unruhe, die aus Gründen der Informationsvorenthaltung und den sich daraus entwickelnden Spekulationen ergeben würde.

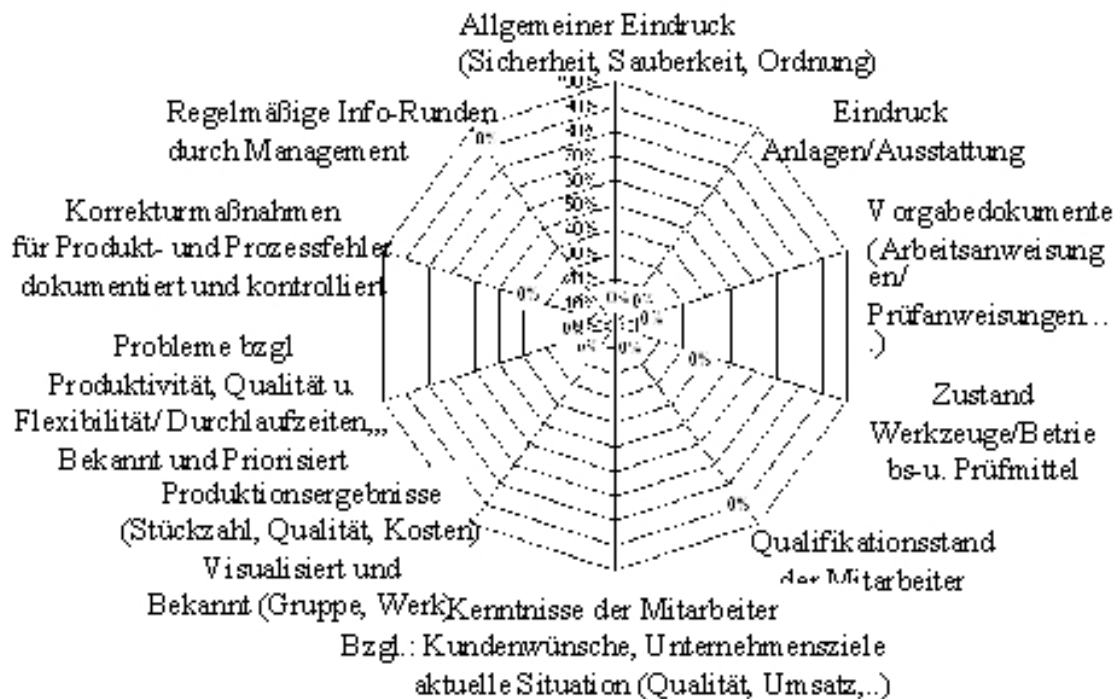


Bild3: Ergebnis-Kommunikation

5.) Umsetzung

Zur Einführung eines MSP sind zwei Alternativen denkbar:

- Schnell mit externem Support
- Langsam ohne externen Support

Die Vorteile sind bei der schnellen Umsetzung die kurzfristig erzielbaren Erfolge. Das Management bekommt von mit diesen Methoden vertrauten Experten die Unterstützung, die Fehler in der Anfangsphase vermeiden helfen.

Die Vorteile bei der langsamen Umsetzung sind die stärkere Identifikation mit den selbst erarbeiteten Vorgehensweisen und Instrumenten.

In der Praxis bietet es sich an, in Pilotbereichen mit externen Experten zu beginnen. Der Know-How-Transfer sichert gegen größere Pannen und bewirkt vor allem ein Anfangsmomentum, um die Idee auf den Shopfloor zu bringen. Danach muss das Management Flagge zeigen und mit immer weniger Support das Thema operativ selber leiten.

Unabhängig von der Vorgehensweise zur Einführung der Methodik wird letztendlich der Erfolg eines solchen Programms davon abhängen, ob die Analysen in Maßnahmen münden, die auch tatsächlich umgesetzt werden. Die Umsetzung bedeutet dann aber Detailarbeit, die terminlich und

inhaltlich zu überwachen ist.

Bei dem MSP besteht die Gefahr, viele Verbesserungsideen mit dem Management zusammen vorzuschlagen. Hierbei kann es leicht zu dem Problem kommen, ausgehend von den schnellen und beeindruckenden Ergebnissen einer intensiven Analyse viele Maßnahmen zu beschließen, deren Umsetzung aber mehr Kapazität bindet als die Analyse. Deshalb muss vom Management priorisiert werden.

Der Erfolg kann anhand der ersten Verbesserungsmaßnahmen nachgewiesen werden. Allerdings besteht die Gefahr, z.B. ein Qualitätsproblem schnell und nachhaltig gelöst zu haben. Die Lösung wurde aber mit einer Erhöhung von Durchlaufzeiten oder Arbeitsinhalten "erkauft". Eine "echte" Prozessverbesserung, die widersprüchliche Ziele gleichzeitig angeht, zeigt sich aber darin, dass die Kostensituation, das Qualitätsniveau und die Durchlaufzeiten bzw. Flexibilität verbessert werden konnten. Damit muss ein MSP-Controlling aufgesetzt werden, das die Verbesserung der Prozessqualität zum Gegenstand hat.

MSP-Controlling

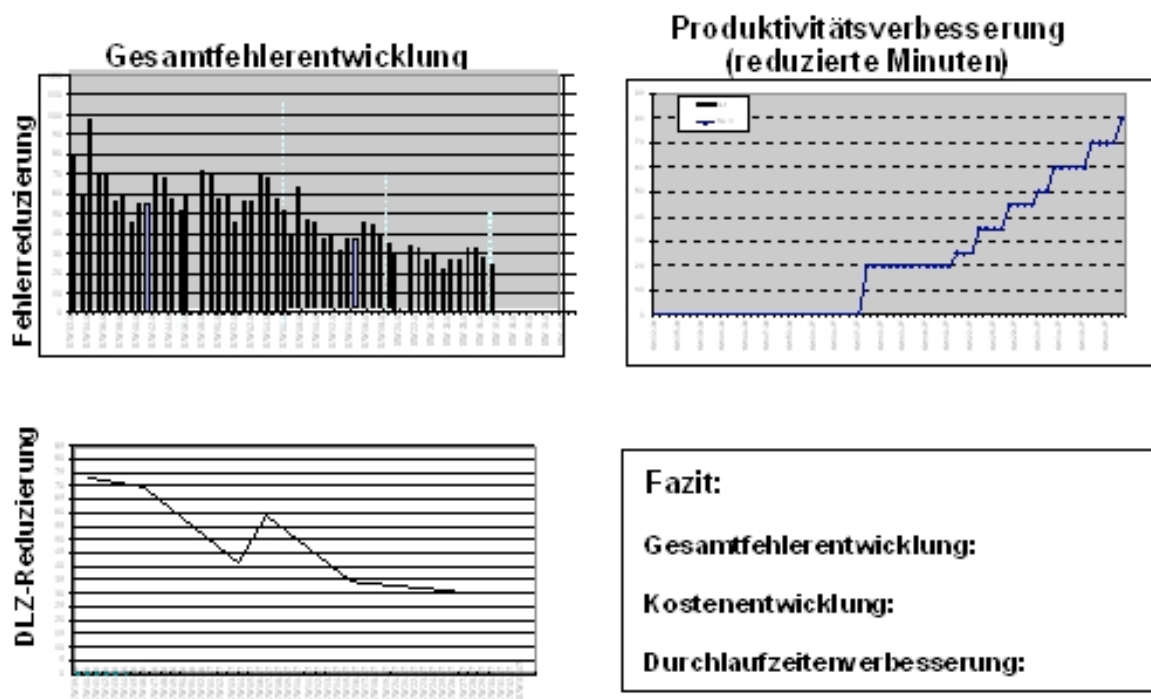


Bild 4: MSP_Controlling

6.) Ausblick

Es handelt bei dem MSP um eine in der Theorie einfache Vorgehensweise. Sie eröffnet den Unternehmen jedoch Schritte zu einem Verbesserungsprozess und einem Prozessdenken, das die Basis für weitere Ideen wie TQM, Six Sigma usw. bildet.

Dennoch scheitern solche einfache Methoden daran, dass der als notwendig erachtete erste Schritt aus vielen Gründen nicht getan wird. Die Einbindung externer Experten vermittelt zum einen die

methodischen Details, zum anderen bilden diese Kollegen zeitlich begrenzt die zusätzliche Kapazität, die notwendig ist, um neben dem operativen Geschäft frei ungebundene Kapazität für solche Konzeptführungen zu Verfügung zu haben.