

# Forderungen an Prozeß und Materialfluß

Ein Beitrag von Helmuth Gienke#

Thema des Monats Juni 2007 Stand: 27.10.2008

Der geänderte Markt hat Auswirkungen auf den Prozeß und den Materialfluß. Nicht mehr allein der Preis ist bei gleicher Funktion und Produktqualität entscheidend, sondern es gelten komplexere Strukturen, die vom Betrieb mehr Flexibilität erfordern. Kurze Lieferzeiten bedingen möglichst weitgehende Vormontage. Daraus ergeben sich auch Forderungen an die Produktgestaltung. Die Forderung nach kurzfristiger Betriebsbereitschaft des ausgelieferten Produktes bedingt weitgehend vereinfachte Schnittstellen zum Umfeld und Transparenz der Anschlußmöglichkeiten. Zusätzlich sind erweiterte und unterschiedliche Anforderungen an Funktionalität und Gestaltung zu berücksichtigen, die eine größere Variantenvielfalt erfordern.

Der Prozeß selbst ist Gegenstand stetigen Wandels, um Änderungen des Marktes und neuere Erkenntnisse im eigenen Betrieb zu berücksichtigen. Es ist leicht einsichtig, daß Herstellungsverfahren mit unveränderlicher Technologie schnell veralten und unwirtschaftlich werden. Die Umkehrung ist, daß der Betrieb sich mit schnellen Änderungen wettbewerbsfähig erhalten muß, wenn er nicht unwirtschaftlich werden und damit verschwinden soll. Alle modernen Produktionsmethoden beinhalten Lösungen für diese Forderung, wenngleich sie bei der herkömmlichen Gruppenarbeit am wenigsten ausgeprägt ist.

Bei allem Wandel gibt es doch Prinzipien, die typisch für die einzelnen Ausprägungen sind. Die offene Produktionsstruktur mit der uneingeschränkten Forderung nach Optimierung bei der Lean Production und beim modernen Unternehmen öffnet auch die Möglichkeiten für die Vergabe von Leistungen an fremde Unternehmen (Outsourcing). Die klassische Gruppenarbeit hat auch hier keine besondere Ausprägung, das bedeutet, daß die Entscheidungen nicht in der Gruppe fallen, sondern von außen vorgegeben werden.

Im modernen Unternehmen wird die Outsourcingspolitik von der Unternehmenszielsetzung gesteuert. Rahmenbedingungen können unternehmensstrategische Überlegungen sein, die Outsourcing bestimmter Leistungen und Produkte dann unterbinden, wenn sie für das Unternehmen von strategischer Bedeutung sind. Im übrigen gilt prinzipiell der Wettbewerb zwischen den einzelnen Unternehmensteilen und dem Markt, wobei die Zielerfüllung im Vordergrund steht und nicht nur die Kostenbetrachtung. Das aufgrund der mangelhaften Flexibilität der Personalpolitik in Deutschland Outsourcing einen hohen Stellenwert hat, muß nicht besonders betont werden. Unterstützend wirkt sich in Deutschland aus, daß die Betriebe regional breit gestreut sind und keine Häufung bestimmter Produktionsarten auf einem kleinen Bereich erkennbar ist. Aufgrund der Priorität der Zielerfüllung vor anderen Gesichtspunkten hat dabei die Kooperation mit den Zulieferern besondere Bedeutung. Die Teams sind angehalten und ermuntert, die Fähigkeiten und Möglichkeiten der Zulieferer für die eigene Zielerfüllung zu nutzen.

Ähnliches gilt für die Lean Production, was in Japan noch dadurch verstärkt wird, daß Zulieferbetriebe häufig von ehemaligen Mitarbeitern gegründet werden, die aufgrund

der angestrebten Altersstruktur das Stammunternehmen verlassen, aber noch nicht aus dem Produktionsprozeß und der Verbindung mit dem alten Unternehmen ausscheiden. Aufgrund der Abhängigkeit vom Stammbetrieb und der meist langjährigen Erfahrungen mit den Produkten und den Produktionsbedingungen sind sie besonders geeignet und motiviert zur Kooperation.

In der Automatisierungspolitik gibt es grundsätzliche Unterschiede der Philosophien, auch wenn sie in der Praxis möglicherweise gemildert werden. Die Lean Production in ihrem Ursprung als Toyota Production System hat als Maxime, daß alle häufig wiederkehrenden, kraftfordernden oder langweiligen Arbeiten automatisiert werden. Im modernen Unternehmen gilt der Grundsatz, daß die Entscheidung über Automatisierung bestimmter Aufgaben beim Team liegt und nahezu ausschließlich von dessen Streben nach Zielerfüllung bestimmt wird. Dabei sind die finanziellen Restriktionen natürlich zu beachten, nicht aber fremdbestimmte Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Die klassische Gruppenarbeit hat auch hier keine gesonderte Ausprägung.

Eine der wesentlichen Eigenschaften der Lean Production ist das als KAI ZEN bekannt gewordene Verbesserungswesen. Die Vielzahl der Verbesserungsvorschläge in japanischen Betrieben überraschte die Vertreter der westlichen Welt, die das Phänomen japanischer Produktivität zum erstmals intensiv untersuchten. Es gibt regelrechte Wettbewerbe zwischen den einzelnen Teams, in denen auch kleinste Verbesserungen ernsthaft geprüft werden. Kennzeichnend ist, daß Verbesserungsvorschläge meist aus den Teams kommen, dessen Arbeitsgebiet sie betreffen, was im Gegensatz zu den Maximen bisheriger Verbesserungsvorschlagspolitik stand. Ebenso liegt die Entscheidung über die Annahme der Vorschläge beim betroffenen Team, weil man unterstellt, daß das Team am besten weiß, was vorteilhaft ist. Die materielle Anerkennung ist dabei gering und wird durch Publikation angereichert.

Verbesserungsvorschläge werden schnell und unbürokratisch in Teamsitzungen beurteilt und verabschiedet.

Generell sind diese Grundsätze Selbstverständlichkeiten im modernen Unternehmen, mit der Modifizierung, daß für die Maßstäbe zur Beurteilung nur die Zielerfüllung herangezogen wird und durchaus auch über die Erfolge bei der Zielerfüllung und deren Prämien honoriert wird. Es bleibt dem Team überlassen, wie weit es Verbesserungsvorschläge honoriert. Dabei können auch durchaus teamübergreifende Verbesserungsvorschläge in gemeinsamer Abstimmung realisiert werden.

Die Integration der Aufgaben in der Prozeßkette ist Kennzeichen moderner Produktionsphilosophien. In der klassischen Gruppenarbeit werden die von außen vorgegebenen Aufgaben in der Gruppe selbst den Mitgliedern zugeordnet, wobei die Verteilung auf einzelne Arbeitsplätze der Gruppe überlassen wird. Der Nachteil ist, daß sich diese Integration nur auf die Gruppe bezieht und eine weitergehende Zusammenfassung von Verrichtungen an einem Arbeitsplatz oder auf direkt benachbarte Arbeitsplätze unterbleibt.

In der Lean Production wird durch den Drang nach Verbesserung und die Kooperation zwischen den Teams der bisherige Arbeitsfluß immer in Zweifel gezogen und angestrebt, ihn zu verbessern. Da Brüche im Produktionsfluß durch Warteschlangen vor einem Arbeitsplatz als Verschwendung angesehen werden, wird auch hier ein Druck zur Integration von Arbeitsgängen sichtbar. Behindert wird diese Integration dadurch, daß die Strukturen weitgehend festgeschrieben sind und erst nach Verbesserungsvorschlägen neu definiert werden können.

Im modernen Unternehmen wirkt die weitgehend einheitliche Zielsetzung der Teams fördernd für die Integration von Arbeitsschritten, wobei auch hier die Zielorientierung Maßstab ist. Die betroffenen Teams können dabei frei über die Aufgabenerfüllung entscheiden, notfalls auch mit finanziellem Ausgleich zwischen den Teams. Zusammenfassend fällt auf, daß der Prozeß und Materialfluß die geringsten

Besonderheiten bei der klassischen Gruppenarbeit hat, die ihre Herkunft von tayloristischen Strukturen hier am klarsten zeigt. Der Versuch, in einem hierarchisch-tayloristisch strukturierten Unternehmen moderne Teamarbeit zu integrieren, mußte scheitern.