

YOKOTEN

Magazin für Operational Excellence und Best Practice Sharing

2. Jahrg., Heft 05/2013

Office Excellence

*Meyer Werft:
Schlanker Schiffbau*

*Shunji Yagyu:
Was ist ein Standard?*



Liebe Leserinnen und Leser,

die TPM- und Leanphilosophie funktioniert in nahezu allen Bereichen. Das zeigt unser Praxisbericht von der Meyer Werft, wo mit dem System Schlanker Schiffbau die Prozesse erfolgreich optimiert werden (ab S. 8).

Immer mehr in den Fokus rückt das Bewusstsein, dass es unbedingt notwendig ist, die administrativen Prozesse in den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung mit einzubeziehen. Lesen Sie dazu Tipps und aktuelle News auf den Seiten 3, 4 und 18.

Und wie immer präsentieren wir Ihnen Expertenwissen von Insidern über das Toyota-Produktionssystem. Sei es mit der Kata-Serie (S. 12) oder in den Beiträgen unserer Japan- und TPS-Experten. Wir sind stets offen für neue Denkansätze, zum Beispiel von Javier Villalba Diez, der die Idee hatte, die Eulersche Differenzialgleichung auf die Zielausrichtung in Unternehmen anzuwenden (S. 16).

Die Sicht auf „Lean“ ist stetig im Wandel. Wir haben den Eindruck, dass immer mehr Unternehmen ein tiefes Verständnis für den wichtigen Aspekt „Menschenbildung“ entwickeln. Darüber freuen wir uns.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen Ihr

Prof. Dr. Constantin May
Herausgeber Yokoten



Mit gutem Beispiel voran: Das Büroteam des CETPM führte zum wiederholten Mal eine 5S-Aktion durch, um in Sachen Office Excellence wieder ein Stück weiterzukommen. Mit dabei: Prof. Dr. Constantin May.

Eiji Toyoda im Alter von 100 Jahren verstorben

Er hat den „Toyota Way“ maßgeblich mitgeprägt und war bis 1994 Chairman der Toyota Motor Company. Bis zu seinem Tod am 12. September 2013 stand Eiji Toyoda dem Unternehmen als Ratgeber zur Verfügung. Mit 24 Jahren war er als junger Maschinenbauingenieur in die Fabrik seines Cousins Kiichiro Toyoda eingetreten. Später als Konzernchef und Präsident machte er das Unternehmen zu einem weltweit erfolgreichen Automobilhersteller.

Unter seiner Leitung wurde das Toyota Produktionssystem zur kontinuierlichen Verbesserung entwickelt. Er unterstützte eine innovative Modellpolitik. So setzte er sich für den Bau des Lexus als Einstieg in die Luxusklasse ein, und er trieb die Entwicklung des Hybridantriebs voran, zu einer Zeit, als Energieverbrauch und hohe Benzinkosten noch kein Thema waren.

TPM-/Lean-Begriffe unter der Lupe



Lean-/TPM-Begriffe
unter der Lupe:

Jishuken-Workshop

Ein **Jishuken-Workshop** ist ein Lernworkshop, bei dem sich Menschen ein Thema vornehmen, um Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Die Teilnehmergruppen sind sehr heterogen und bereichs- und hierarchieübergreifend. Ein Thema/Problem wird über drei Tage hinweg bearbeitet. Der Moderator muss genau wissen, wie Lean Management funktioniert, damit er im Auge behalten kann, ob die Lösungsansätze mit den Leanprinzipien konform sind.

Im Vorfeld schreiben Mitarbeiter aktuelle und drohende Probleme auf. Aus der Vielfalt von Themen wählt das Workshop-Team eines aus. Ziel ist es, dass das Team die Menschen an der Linie unterstützt, damit sie besser arbeiten können. Und sie sollen für ihren eigenen Bereich etwas mitnehmen, z.B. Was bedeutet Qualität im Prozess? Am Ende steht ein umgeschriebener Standard. Es geht in dem Workshop jedoch weniger um das konkrete Problem, sondern um die Art der Zusammenarbeit. Durch die Dauer von drei Tagen sind alle gezwungen, intensiv über das Problem nachzudenken, sich gegenseitig zuzuhören und respektvoll miteinander umzugehen. Dies verändert die eigene Sichtweise und wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit aus.

Foto Titelseite: Meyer Werft GmbH, Papenburg

Säule 7: TPM in administrativen Bereichen

von Constantin May

Oft ist die Rede von „TPM oder Lean in indirekten Bereichen“. Damit ist die Optimierung der Tätigkeitsfelder gemeint, die sich nicht direkt mit Produktion beschäftigen, also Verwaltung, Konstruktion, Marketing, Einkauf, Logistik, Service etc. Die siebte Säule des „TPM-Hauses“ befasst sich mit diesen Bereichen. Aus ganzheitlicher Sicht beeinflussen diese nicht unerheblich die Fertigung von Produkten, insbesondere im Hinblick auf Wettbewerbsfähigkeit und Kundenzufriedenheit (s. auch Seiten 4/5).

In nicht-produzierenden Bereichen kommen Ansätze wie „TPM in administrativen Bereichen“, „Lean Office“ oder „Office Excellence“ immer öfter zum Einsatz. Sie zielen wie alle TPM-Aktivitäten auf Wertschöpfung, Wertschätzung und Einbeziehung aller Beteiligten ab. Viele der klassischen TPM-Werkzeuge aus der Produktion lassen sich hier ebenso einsetzen.

Oft steht zu Beginn der Aktivitäten für den siebten TPM-Baustein bei Unternehmen eine große 5S-Aktion in den Büros auf dem Plan. Ziel einer solchen Aktion ist es vordergründig, alles auszusortieren, was zur täglichen Arbeit nicht unbedingt benötigt wird. Auch sollen alle Geräte und Hilfsmittel am richtigen Ort sein und ihre Bedienung sollte in sogenannten „Ein-Punkt-Lektionen“ festgehalten werden. Zentrales Ziel ist es jedoch, über die gemeinsamen Aktivitäten die Teams zusammenschweißen und eine Art positive „Aufbruchstimmung“ zu erzeugen. Damit bildet die 5S-Aktion einen wichtigen ersten Schritt in Richtung eines effizienten administrativen Bereiches. Daher ist eine gute Vorbereitung wichtig. Vor allem sollte zuvor den Menschen vermittelt werden worum es wirklich geht. Denn wenn die Aktion nicht verstanden wird und Widerstand hervorruft, dann ist es sehr schwierig, einen zweiten Anlauf in Richtung Office Excellence erfolgreich zu starten.

Es sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass es hier nicht um eine Aktion „Schöner Wohnen“ geht. Die wahre Effizienzsteigerung liegt später in der Analyse und Verbesserung der sogenannten Geschäftsprozesse, wie Produktionsplanung, Einkauf, etc. Dazu ist

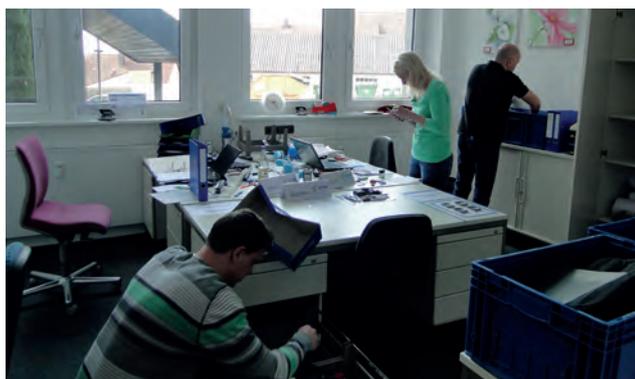


Abb. 1: Mit 5S eine gute Ausgangsbasis schaffen. Hier: praxisnahes Üben anhand einer Simulation im Lehrbüro des CETPM.



Abb. 2: Makigami als Methode zur Ablaufoptimierung: Prozesse transparent machen und neu gestalten im Hinblick auf die Zielausrichtung des Unternehmens.

es sinnvoll, ein grundsätzliches Verständnis und eine gute Ausgangsbasis durch die Neuorganisation der Arbeitsplätze zu schaffen, was mit 5 S erreicht wird.

Erste Schritte in Richtung Effizienzsteigerung sind beispielsweise die Einführung eines umfassenden Zeitmanagements, Verbesserung der Besprechungskultur oder Visualisierung von Kennzahlen (Ziele, Ergebnisse). Hilfreich ist auch die aktive Beteiligung der Führungskräfte an Verbesserungsaktivitäten im Fertigungsbereich. Damit werden ein umfassendes Verständnis für die Abläufe und eine bessere Kommunikation gefördert.

Wenn es konkret darum geht, Prozesse zu optimieren, dann empfiehlt sich Makigami als hilfreiches TPM-Werkzeug (vgl. Yokoten 04/2013, Seite 2). Diese Methode hilft dabei, Arbeitsabläufe in der Administration sichtbar zu machen. So lassen sich die Abläufe analysieren und optimal gestalten. Neben Qualitätsverbesserung und der Reduzierung von Durchlaufzeiten fließt bei der Neugestaltung der Prozesse die Ausrichtung an den Unternehmenszielen und -visionen mit ein. Bei Betrachtung der Prozesse werden viele Grenzen und Barrieren gesprengt. Denn ein Prozess beginnt und endet nicht an der Abteilungsgrenze. Unternehmensintern sind viele Bereiche am Prozess beteiligt. Da Geschäftsabläufe häufig nicht an den eigenen Unternehmensgrenzen enden, ist es sinnvoll, Lieferanten und Kunden in die Verbesserungsaktivitäten mit einzubinden. So wird in der gesamten Logistikkette ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess realisiert.

Lean Office ist ebenso wichtig wie Lean Production

Unternehmen mit Office Excellence Award ausgezeichnet

von Sabine Leikep

Wo die Lean- und TPM-Philosophie in der Produktion gelebt wird, entpuppen sich früher oder später die administrativen Bereiche als Flaschenhals, wenn diese nicht in die Aktivitäten zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP) mit einbezogen werden. Das Thema Office Excellence gewinnt immer mehr an Bedeutung. Vor rund zehn Jahren wurde der Office Excellence Award ins Leben gerufen und mit dem gleichnamigen Kongress eine Plattform geschaffen, die Unternehmen den Austausch zum Thema ermöglicht. In diesem Jahr war das Unternehmen IBM in Ehningen Gastgeber für den Office Excellence Kongress.

Lean Office ist in vielen Unternehmen genauso selbstverständlich wie Lean Production. Ein Patentrezept für die Umsetzung gibt es in den indirekten Bereichen ebenso wenig wie in den direkten Bereichen. Die Vorgehensweise muss auf die individuelle Situation zugeschnitten sein und wird am besten gemeinsam im Team entwickelt. Voraussetzungen dazu sind ein entsprechendes Bewusstsein, Veränderungsbereitschaft und Methoden-Know-how bei allen Beteiligten.

Einen Streifzug durch die Vielfalt an Best-Practice-Beispielen für Lean Administration bot der diesjährige Office Excellence Kongress, der seit 10 Jahren von der Stuttgarter macils.management-centrum GmbH veranstaltet wird. Der dortige Geschäftsführer Richard Kugel hatte 2003 den Office Excellence Award mit ins Leben gerufen. Der Award würdigt Teams oder Unternehmen, die nachweislich im Firmenvergleich die wirkungsvollsten Anstrengungen zur Steigerung der Büroeffizienz unternommen haben. Die Jury setzt sich zusammen aus unabhängigen Experten und Praktikern. „Es ist beeindruckend zu sehen, dass die Menschen Verbesserungsprozesse in den Büros ebenso erfolgreich und dynamisch vorantreiben wie ich es aus den Fabriken kenne“ sagt Jury-Mitglied Prof. Dr. Constantin May.

Impuls zur Veränderung

Auf eine Lean-Historie von zehn Jahren blickt Sebastian Donner, Senior Lean Leader Engineering, Airbus Operations GmbH Hamburg, zurück. Das Thema Lean habe ihn nachhaltig geprägt und nicht mehr losgelassen. Visuelles Management und eine offene Fehlerkultur seien die Kernpunkte. „Auch in den Büros muss man sofort sehen worum es geht“ betont er. Beispielsweise gehöre auch Prozessmapping zum visuellen Management: „Man sieht, wie der Prozess wirklich läuft. Alle im Raum teilen dieselbe Sicht auf den Prozess.“ Wie in der Produktion habe

man auch in den Büros Mitarbeiter, die wissen, wie sie sich bei Problemen helfen. Damit bestehe das Risiko, dass die Ursachen nicht beseitigt werden und sich Abweichungen vom Standard etablieren. „Es ist wichtig, dass über Abweichungen gesprochen wird“, betont er. Nur mit dem Gemba-Prinzip (go and see) entstehe ein tiefes Verständnis als Grundlage für den strukturierten Problemlösungsprozess. Eine eindeutige Zielformulierung und deren Kommunikation auf allen Ebenen, sowie die klare Botschaft „Ich will das“ durch die Führungskräfte hält Sebastian Donner für unerlässlich. Seine Kernbotschaft: „Veränderung braucht einen starken Impuls.“

Social Collaboration

Barbara Koch, Leader Social Business, IBM Collaboration Solutions, Ehningen, gab Einblicke in ihren Berufsalltag. Bei IBM gehe der Trend weg vom „Homing“ betont sie. Das Büro der „modernen Nomadin“ passt in eine Aktentasche. Smartphone, Notebook oder

Tablet sind die Instrumente, um sich weltweit mit Kollegen auszutauschen. Gearbeitet wird wann und wo es gerade passt: Im Hotel, Zuhause oder beim Friseur. „Man sieht, wer online erreichbar ist, und statt E-Mail-Ping-Pong können Fragen direkt über die Chat-Funktion unseres Systems geklärt werden“ erzählt Barbara Koch. „Bei Bedarf kann man über den Call-Button auf das Telefon umsteigen oder kurzfristig ein virtuelles Meeting



Barbara Koch arbeitet mobil und tauscht sich in Echtzeit weltweit mit Kollegen aus.



Die Teilnehmer nutzten die Gelegenheit zum regen Austausch in der Benchmark-Arena im IBM Client Center.

per Gruppenchat organisieren. Per Screensharing werden gemeinsam Präsentationen oder Dokumente betrachtet. Bei Fragen oder technischen Problemen lässt sich über das Netzwerk schnell Hilfe anfordern. Barbara Koch betont, dass die Teilnahme freiwillig sei und dass jeder selber entscheide, wann er online ist. Sie sieht Social Collaboration als eine von vielen Möglichkeiten. Dennoch würden E-Mail und Fax nicht so schnell aussterben.

Eine Umfrage unter den Kongressteilnehmern ergab, dass die meisten Unternehmen mit Social Collaboration eher zurückhaltend sind. Das Thema ist wohl im Blickfeld, wird aber noch abwartend beobachtet. Mit gesunder Skepsis sieht Sascha Grawunder, Projektleiter „Lean Administration“, Schmitz Cargobull

AG das auf dem Kongress vorgestellte Konzept der Social Collaboration: „Ganz ohne geht es nicht und die Art und Weise, wie wir kommunizieren, hat sich dramatisch verändert“, so seine Erfahrung. Es erfolge verstärkt ein Gedankenaustausch im Team, und der sei wichtig, um alle auf einen Stand zu bringen. Dennoch werde E-Mail nicht aussterben. Ansätze wie firmeninterne Chats und Facebook-ähnliche Plattformen bergen seiner Ansicht nach das Risiko, nicht adäquat eingesetzt zu werden. Daher könnten solche Systeme nur funktionieren, wenn es klare Regeln für den Einsatz gibt. Bei Schmitz Cargobull wurde eine Plattform mit Sharepoint eingerichtet, um Informationen zu teilen und eine Art Wissensmanagement aufzubauen.

Benchmarkarena und Live-Workshops

Viel zu sehen gab es für die Kongressbesucher in der Social Business Lounge von IBM, wo demonstriert wird, wie man mit Social Collaboration, Social Communication und Social Portal effizienter mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern zusammenarbeiten kann. Dazwischen platziert war die zum Kongress gehörige Benchmarkarena, wo Unternehmen und die Gewinner des Office Excellence Award ihre Best Practice Beispiele vorstellten. Live-Workshops gaben detaillierte Einblicke oder stellten Themen zur Diskussion wie „Stirbt E-Mail?“. Der App-Lotse Jan Florian Maas tauchte mit den Teilnehmern in die bunte Welt der Apps ein und zeigte, wie es sich damit im Büro effizienter arbeiten lässt.

Mehr Infos: www.office-excellence.com



Die Sieger: Der Office Excellence Award in der Kategorie A - Beste Büroorganisation ging an: EDAG Production Solutions GmbH & CO. KG, Fulda, auf Platz 3, HARTING Technologiegruppe, Espelkamp, auf Platz 2 und die WIKA Alexander Wigand SE & Co. KG, Klingenberg auf Platz 1. In Kategorie B - Bestes Verbesserungsprogramm belegte den 3. Platz die BauschLinnemann GmbH, Sassenberg, den 2. Platz die HARTING Technologiegruppe, Espelkamp, und den 1. Platz die Viessmann Werke GmbH & Co. KG, Allendorf.

Katrin Franke und Barbara Ölschleger berichten Interessantes, Wissenswertes und Hilfreiches aus der TPM- und Lean-Szene. Beide sind Japan- und TPS (Toyota Production System)-Expertinnen. Durch ihre langjährige Praxiserfahrung als Übersetzerinnen und Beraterinnen rund um die japanische Managementphilosophie Kaizen (www.tpm-ag.biz) haben sie viele interessante Geschichten und Informationen parat.



Die TPM-AG: Barbara Ölschleger und Katrin Franke

Qualität - bis zur letzten Schraube!

von Barbara Ölschleger

Es hat alles damit angefangen, dass Deming 1951 in Japan eine Reihe von Vorträgen zum Thema **Quality Control** im Sinne einer statistischen Qualitätskontrolle hielt. Die bedingungslose Forderung nach Qualität blieb in seiner US-amerikanischen Heimat ungehört, in Japan fanden seine Gedanken jedoch einen gut vorbereiteten Nährboden. Deming gilt heute in Japan als „Vater der Qualität“. Im 21. Jahrhundert, nun mehr als 60 Jahre später, ist Qualität immer noch in aller Munde. Allerdings sprechen wir in unserer west-

Aus dem (TPM-)Leben

Bei einem JIPM-Audit ging es um den Advanced Special Award in der zweit höchsten Stufe. Da ich das betreffende Unternehmen seit sechs Jahren, teils als Dolmetscherin, teils als Beraterin begleite, weiß ich, dass auf allen Ebenen enorme Anstrengungen im Hinblick auf die gewünschten Ziele unternommen werden. Dennoch waren einige der Grundlagen wie 5S oder Reduzierung des Umlaufbestandes in keinem optimalen Zustand, was den wachsamen Augen der Auditoren nicht entging. Beim Werkzeugwechsel eines hochpräzisen Schneidwerkzeuges z.B. fiel dem japanischen Auditor auf, dass die Schablone für den Wechsel feine Schmutzpartikel aufwies. Die Hausaufgabe des Auditors an das Werk: „Macht TPM für Euch selber, und nicht für uns Auditoren.“

Lean & TPM hautnah

lichen Kultur von etwas anderem als in der japanisch geprägten TPM-Welt. Neben der Produktqualität, lässt sich Qualität noch in vier weitere Bereiche zerlegen (siehe Abb. 1).

Dass sich nur mit gutem Material gute Produkte herstellen lassen, ist wohl jedem bekannt. Aus Mist kann man nun mal kein Gold zaubern. Ein Beispiel aus der Praxis zeigt aber das Gegenteil: Eine Komponente, eine dünne Metallschiene, wird aus Kostengründen nicht mehr im eigenen Werk gefertigt, sondern von einem Zulieferer im Osten Europas bezogen. Nur leider wiesen diese Schienen eine Krümmung auf, so dass die mangelnde Qualität Kurzstillstände in der Produktion verursachte, was natürlich auch bei den Mitarbeitern in der Produktion zu einer erheblichen Frustration führte. Erst eine genauere Untersuchung ergab, dass die in der Zeichnung spezifizierten Toleranzen nicht eingehalten wurden. Leider fließen solche Faktoren selten in die Berechnung des Controllings ein.

Qualität ist vielschichtig

Wie beurteilt man die Qualität von Mitarbeitern? Nach ihrer Produktivität? Dann müssen aber auch die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die geforderte Qualität zu erreichen. Hier sind wir bei dem Thema Prozessqualität, die ja der Schwerpunkt des Toyota Production Systems ist, oder in unserer westlichen Welt von Lean Management. Hierbei geht es wesentlich darum, Prozesse zu stabilisieren, und so einen Arbeitsplatz zu schaffen, in dem Mensch und Maschine belastungsfrei die geforderten Tätigkeiten verrichten können. In diesem Sinne ist auch 5S als Qualitätsmaßnahme zu verstehen. Denn nur an

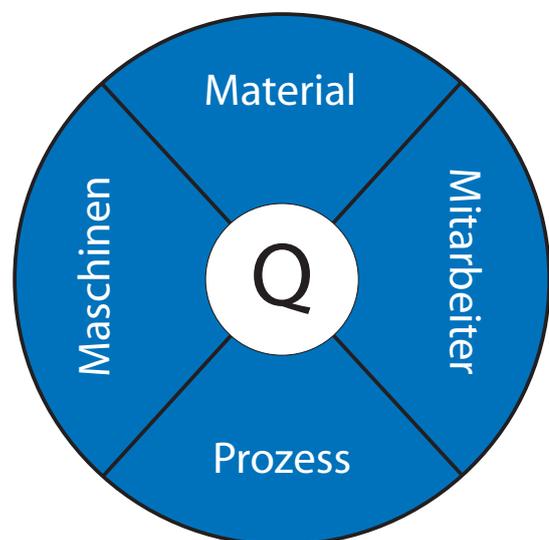


Abb. 1: Qualität muss ganzheitlich betrachtet werden

einem gut organisierten Arbeitsplatz kann Qualität entstehen. Der japanische Berater Takeda spricht in seinem Synchronen Produktionssystem von Quality in Process. TPM hat das gleiche Ziel – allerdings wird die Qualität über die stabil laufenden Maschinen und gut ausgebildeten Mitarbeiter erreicht. Mit Hilfe von TPM werden die mechanischen Bedingungen für reproduzierbare Qualität ermittelt, erfasst, systematisiert und für alle Mitarbeiter transparent dargestellt.

Qualität ohne Kompromisse

Interessant ist das unterschiedliche Verhältnis zur Qualität in den verschiedenen Kulturkreisen. Japan ist kompromisslos. Eine aus Deutschland angelieferte Warensendung wird zurückgesendet, wenn die Verpackung beschädigt ist, nicht aber der Inhalt der Verpackung, also die eigentliche Ware. Die Begründung liegt in der Annahme, dass hier eine Verletzung der geforderten Sorgfalt vorliegt. Hierzulande erwartet man Qualität, allerdings möchte man so wenig wie möglich für diese Qualität bezahlen. Diese Schnäppchenmentalität setzt sich immer mehr vom Privaten auch in geschäftlichen Bereichen durch. Natürlich lässt sich gute Qualität auch günstiger verkaufen, wie Toyota seit Anfang der 70er Jahre beweist. Dass dafür die Senkung der Herstellungskosten durch kontinuierliche Verbesserungen erforderlich ist, das ist die weniger populäre Seite der Medaille.

Qualität spielt auch in China, Taiwan oder Indien eine immer größere Rolle. Dies ist auch daran ersichtlich, dass Berater aus Japan und Europa verstärkt in diesen Regionen aktiv sind. Und es kommen immer mehr Preisträger (z. B. des JIPM Award) aus diesen Ländern. Ohne ein Umdenken in Deutschland wird es schon in wenigen Jahren ein schmerzliches Erwachen hierzulande geben.

Einer, der in Deutschland die Bedeutung von Qualität im Prozess schon sehr früh erkannt hat, ist der Vorstandsvorsitzende von Volkswagen. Ferdinand Piëch ist seit den 80er Jahren begeistert von der Kraft und Disziplin Japans, insbesondere Toyotas. Daher auch von ihm die Forderung nach Qualität - bis hin zur kleinsten Schraube.



Abb. 2: Qualität hat Priorität, wie hier im Audi-Werk Neckarsulm (Foto: Audi Neckarsulm)

Wir stellen vor: TPM-Helden, die im Hintergrund wirken



Der Nakajima-Preis 2007, der an Miyoshi Key und John H. Loftus ging, ist symbolisch eine Würdigung der Arbeit aller Dolmetscher, die sich im Bereich TPM/Lean engagieren.

Oft sind es Berater aus Japan, die ihr TPM-Wissen und ihren Erfahrungsschatz in europäischen Unternehmen einbringen. Dies wäre meist gar nicht möglich ohne die Vermittler zwischen den Sprachen, die eifrig und unauffällig im Hintergrund wirken. Dolmetscher sollen die Kommunikation ermöglichen, aber nicht selbst in das Geschehen eingreifen. Gerade bei Fach-

gebieten wie TPM erfordert auch dieser Job eine tiefe Einarbeitung in das Thema, um die Zusammenhänge zu verstehen und das Gesagte richtig zu transportieren. Schön, dass diese Leistung bei der Verleihung des Nakajima-Preises im Jahr 2007 einmal gewürdigt wurde.

Der Brite John H. Loftus und seine japanische Kollegin Miyoshi Kei erhielten den Preis für ihre Bemühungen, TPM auch außerhalb Japans einem breiten Publikum zugänglich zu machen. In einem Interview in der Zeitschrift Plant Engineer (Ausgabe April 2007) beschreiben beide die Schwierigkeiten, die sie hatten, Begriffe und Konzepte in andere Sprachen zu übertragen, für die es in der jeweiligen Sprache noch keine Entsprechungen gab. Beide betrachten TPM nicht nur als Job, sondern TPM hat auch ihr Leben merklich verändert. Beide sind vom TPM-Virus infiziert und richten teilweise ihr Leben nach den Grundsätzen von TPM aus.

Schlanker Schiffbau

Meyer Werft stellt sich mit KVP-Offensive dem internationalen Wettbewerb

von Sabine Leikep

Der weltweit hervorragende Ruf als Lieferant für exklusive Kreuzfahrtschiffe beschert der Meyer Werft volle Auftragsbücher. „Flaggschiffe“ wie die Schiffe für Aida, Disney oder die für die Reederei Royal Caribbean Cruises Ltd. momentan im Bau befindliche *Quantum of the Seas* sind Aushängeschilder, mit denen die Werft ihre Leistungsfähigkeit immer wieder neu unter Beweis stellt. Extremer Preiskampf und weltweite Überkapazitäten im Schiffbau führen zu einem harten Wettbewerb, dem das Papenburger Traditionsunternehmen mit dem Produktionssystem unter dem Titel „SYSTEM SCHLANKER SCHIFFBAU“ begegnet.

„Bei uns ist der Kunde König und er kann bis kurz vor der Auslieferung Änderungswünsche durchgeben, die wir dann realisieren“ erklärt Johann Ostendörp, der im Bereich Blockbau als KVP-Trainer eingesetzt ist. Das erfordert eine hohe Flexibilität in der Organisation. Selbst ohne kurzfristige Änderungen ist der Schiffbau eine sehr komplexe Angelegenheit. Vielfältige Gewerke wie Schiffbauer, Schweißer, Schlosser, Elektriker, Trockenbauer, Tischler, Installateure oder Raumausstatter greifen ineinander über und müssen koordiniert werden.

Quasi im „One-Piece-Flow“ wird jedes Schiff einzeln genau nach Kundenwunsch konstruiert und gefertigt. Eine Herausforderung ist es, das Material zum Fließen zu bringen. Ein Schiff wird zusammengesetzt aus rund 80 Blöcken, die aus sogenannten Sektionen zusammengesetzt werden. Die Kunst liegt im präzisen Zusammenspiel der verschiedenen Bauprozesse und der nachfolgenden Ausbauphase im Baudock. Begonnen hatte die KVP-Offensive als Pilotprojekt im Laserzentrum der Werft, wo man klassisch mit 5S startete, bevor man sich an die Prozessoptimierung wagte. Rasche Erfolge hatten die Geschäftsleitung überzeugt und der Rollout auf die gesamte Werft ist nun in vollem Gange. Für die Einführung von TPM im Sinne von Total Productive Maintenance ist das Laserzentrum ebenfalls Vorreiter.

Hand in Hand: Studium und Praxis

Johann Ostendörp hat seine Ausbildung als Schiffbauer bei der Meyer Werft absolviert. Anschließend war er vier Jahre europaweit auf Montage, bevor er zur Werft zurückkehrte und dort seine Meisterprüfung machte. Aktuell studiert er berufsbegleitend im 6. Semester Wertschöpfungsmanagement an der Hochschule Ansbach. Er absolviert das Studium aus eigenem Antrieb in seiner Freizeit. Seine Motivation: „Ich finde es klasse, dass speziell dieser Studiengang Wertschöpfungsmanagement angeboten wird, weil



Abb. 1: Rund 3000 Mitarbeiter bauen am Standort Papenburg große Schiffe

er sehr gut zu meinen Aufgaben passt“. Obligatorisch im Rahmen des Studiums ist die Umsetzung der Lerninhalte im eigenen Unternehmen. Sein erstes Projekt war 5S. Das kam für den Blockbau gerade zum richtigen Zeitpunkt. Denn nachdem frühere Schiffe wie etwa AIDA eine Größe von ca. 71.000 BRZ hatten, beträgt die Größe der neuen Schiffe bis zu 163.000 BRZ. Da wurde es in der Halle sehr eng. Ein Problem war auch, dass je größer die Schiffe wurden, das Material immer weiter an den Rand gedrängt und außerhalb des Kranbereichs gelagert wurde. So musste es dann umständlich per Stapler umgesetzt werden, damit es per Kran dort hingelangen konnte, wo es benötigt wurde.

Das Ergebnis des im Rahmen seines Studiums von Johann Ostendörp mit dem Team durchgeführten

Das Unternehmen

Die Meyer Werft wurde 1795 gegründet und befindet sich in sechster Generation im Familienbesitz. Seit 1982 führt Bernard Meyer das Unternehmen. Nach der Ära des Holzschiffbaus begann man 1872 mit dem Bau von Eisenschiffen mit Dampfmaschinen. In den vergangenen Jahrzehnten erwarb die Meyer Werft international einen exzellenten Ruf durch den Bau von Auto- und Passagierfähren, Gastankern, Tiertransportern und luxuriösen Kreuzfahrtschiffen. Damit überlebte sie als einzige von ursprünglich 23 Werften in Papenburg.

Mehr Infos: www.meyerwerft.de

5S-Projektes: Das wilde Lagern von Material soll nun ein Ende haben. Momentan wird eine Materialanlieferfläche eingerichtet, wo nichts länger als 24 Stunden lagern soll. Bei den aktuellen Dimensionen der Blöcke (30 m x 45 m und bis zu 800 t schwer) bedarf es einer verbesserten Planung. Deshalb wurde das neue Hallenlayout anhand einer maßstabsgetreuen Zeichnung geplant. Erst wenn diese steht, wird das Hallenlayout angepasst.

„Um die Flexibilität der Baureihenfolge zu verbessern, werden wir die Bauplätze standardisieren“ erklärt Johann Ostendörp. „Bisher wurden diese für jeden neuen Auftrag angepasst. Nun orientieren wir uns an der maximalen Blockgröße und werden so die Bauplätze von 15 auf 12 reduzieren“.

An der sogenannten Takttafel eines Blockes treffen wir auf den Schichtmeister Werner Becker, der mit dafür sorgt, dass der Bauprozess am Laufen bleibt. „Montags, mittwochs und freitags treffe ich mich hier mit 10 bis 12 Meistern“ erzählt er. „Dann besprechen wir den aktuellen Status und prüfen anhand von Kennzahlen und Beobachtung vor Ort, ob alles im grünen Bereich ist“. Bei Abweichungen werden sofort Problemlösungen mit geeigneten Maßnahmen herbeigeführt. Die Meister wiederum besprechen Lösungen mit Teams, Bauleitern und beteiligten Fremdfirmen.

„Im Zuge unseres kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollen nach und nach mehr Mitarbeiter einbezogen werden“ ergänzt Johann Ostendörp. Es seien 15-minütige „Stehungen“ auf 3 Ebenen (Mitarbeiter, Meister, Abteilungsleiter) geplant, die alle zwei bis drei Tage stattfinden. Moderiert wird in dieser KVP-Kaskade von Gruppensprechern, KVP-Moderatoren und dem Abteilungsleiter. Alle Mitarbeiter können hier ihre Vorschläge und Ideen



Abb. 2: Werner Becker und Johann Ostendörp (re.) beim Informationsaustausch an der Takttafel



Abb. 3: Die Schiffsschraube symbolisiert das SYSTEM SCHLANKER SCHIFFBAU mit den wesentlichen Elementen

einbringen. Ziel soll es sein, die Verbesserungen direkt umzusetzen, ohne immer alle Vorschläge auf höchster Ebene entscheiden lassen zu müssen. Internes Marketing fördert das Grundverständnis für das SYSTEM SCHLANKER SCHIFFBAU bei allen Mitarbeitern. So gibt es regelmäßig Berichte in der Mitarbeiterzeitschrift „Kiek ut“, und in den Fluren der Büros weisen Plakate auf Verbesserungsaktivitäten hin. Ein Flyer mit einem persönlichen Vorwort von Geschäftsführer Bernard Meyer und seinem Appell zum Mitmachen verdeutlicht die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung. Auch die weiteren Geschäftsführer Dr. Jan Meyer und Lambert Kruse vermitteln den Mitarbeitern immer wieder, wie wichtig die KVP-Aktivitäten sind. In dem Flyer zum SYSTEM SCHLANKER SCHIFFBAU wird erklärt, worum es geht, zum Beispiel was Verschwendung ist, und wie gemeinsam erfolgreich der Anteil der Wertschöpfung verbessert werden kann. Eine Schiffsschraube symbolisiert das Verbesserungsprogramm und stellt die wesentlichen Elemente dar (s. Abb. 3).

Akademie mit Praxisbezug

Um das Lean-Know-how systematisch aufzubauen wurde die Meyer Werft-Akademie um den Fachbereich Consulting erweitert, der von dem erfahrenen Lean-Experten Dr.-Ing. Manfred Marquering geleitet wird. „Regelmäßige Schulungen sind wichtig, damit alle Prozessbeteiligten wissen, worum es geht“, betont er. Das Ausbildungsprogramm ist modular aufgebaut. Großen Wert lege man auf die Ausbildung langjähriger Mitarbeiter zu Themen wie TPM, SMED, Wertstrommanagement etc. Gleichzeitig stünden Lean-Themen bei der Erstausbildung neuer Mitarbei-

ter und bei den Auszubildenden auf dem Plan. Dabei geht es keineswegs um graue Theorie, sondern das Wissen wird sehr praxisnah vermittelt. Wir durften eine Schulung live miterleben:

„Der Reeder musste dem Bauleiter sagen, dass kein Kabel in den Kabinen liegt. Einige Kabinen sind ohne Tür. Hinzu kommen Qualitätsprobleme wie schlecht verspachtelte Wände“ so das Fazit des Teams, das gerade im zweiten Durchlauf versucht hat, Schiffskabinen auszustatten. Eine Ursache soll die schleppende Information durch den Bauleiter sein. Zum Glück passierte das alles nur in der Schiffbau-Simulation anhand eines Modells. Hier sollen 16 Kabinen ausgestattet werden, bei echten Kreuzfahrtschiffen sind es schon mal 2000.

Bei der Schulung SYSTEM SCHLANKER SCHIFFBAU erleben Mitarbeiter und Prozessbeteiligte von Fremdfirmen, was alles schief laufen kann. Hier werden die Konsequenzen von Handlungen Einzelner sofort sichtbar und schlagen sich im Ergebnis nieder. Schulungsteilnehmer schlüpfen in Rollen wie Reeder (Kunde), Bauleiter, Elektriker, Trockenbauer, Sanitärfachmann, Maler etc., und es geht darum, gemeinsam in einer vorgegebenen Zeit möglichst viele Schiffskabinen auszustatten. Hier zeigt sich schnell, wo Probleme auftauchen: Fehlende Kommunikation, Materialengpässe, überlastete oder nicht ausgelastete Mitarbeiter, etc. In vier Durchläufen optimieren die Teilnehmer die Prozesse. Die Selbsteinschätzung nach jeder Runde anhand eines Kennzahlenboards zeigt, wie viele Kabinen gebaut wurden, ob es Qualitätsprobleme gibt, ob Termine eingehalten werden und ob ein Takt erkennbar ist (s. Abb. 5). Nach jeder Runde erarbeiten die Teams Verbesserungen und wenden diese beim nächsten Durchlauf an, so dass zum Schluss alles glatt läuft.



Abb. 4: In der praxisnahen Schulung am Modell erleben die Teilnehmer, wie mit Lean-Methoden Prozesse optimiert werden. Gleichzeitig entsteht ein Bewusstsein über Auswirkungen von Handlungen.

Kennzahlen		Verantwortlich: [REDACTED]		
Charakter	Runde 1	Runde 2	Runde 3	
	• klassisch	• getaktet	• getaktet	• gesteuert
Mitarbeiter	11	12	12	
Fertig gestellte Zimmer	0	5	16	
Qualität	-	0	+	
Behinderungsanzeigen	32	22	↓	
Eingriffe des Bauleiters	100	39	↓	
Takt	-	-	+	
Terminplaneinhaltung	-	-	++	

Abb. 5: Auswertung der Trainings-Durchläufe am Kennzahlenboard

Keine Schuldzuweisungen

„Der Lerneffekt durch aktives Handeln ist sehr gut“ so die Erfahrung von Johann Ostendörp. „Wichtig ist, dass es keine Schuldzuweisungen gibt, sondern dass alle gemeinsam an den Problemen arbeiten“. Zusätzlich würden auch reine Methoden-Schulungen durchgeführt, wobei immer die Überlegung zugrunde liege: Welche Methoden sind vorhanden, welche werden genutzt und welche werden benötigt?

Seit Einführung von Lean wurde laut Johann Ostendörp die Fertigung der Schiffe beschleunigt. Nun sei der Zeitpunkt gekommen, wo es notwendig ist, Konstruktion, Planung und weitere administrative Bereiche noch stärker mit einzubeziehen, da diese im Prozess oft der Flaschenhals seien.

Manfred Marquering und Johann Ostendörp blicken zurück auf die bisher erzielten Ergebnisse: So wurde zum Beispiel die Logistik durch einen Supermarkt und einen Zug für die Materialanlieferung neu organisiert. Die Kollegen in der Produktion können sich nun auf ihre eigentliche Arbeit konzentrieren. In einem anderen Projekt widmete sich ein Team der Entsorgung von Müll, Schrott und Leergut. Kleine Container auf jedem Deck und die Entsorgung von Großschrott per Kran sind erste Lösungsansätze. Ein SMED-Projekt im Rohrzentrum brachte eine Reduzierung der Rüstzeit um 27 %.

„Die Kommunikation ist insgesamt besser geworden und mit einem übergreifenden Aktivitätenplan vermeiden wir Doppelarbeit“ freut sich Johann Ostendörp. Wir fordern unsere Mitarbeiter regelmäßig auf, Verbesserungsvorschläge zu machen. „Wir prüfen alle Vorschläge und es gibt keine Ablehnungen, ohne eindeutige Begründung“ betont er. „Das ist wichtig, um die Motivation aufrechtzuerhalten“. Auf die Frage nach Stolpersteinen räumt er ein, dass anfangs die Kommunikation etwas zu kurz gekommen sei. Aber daran arbeite man momentan.

Was nicht in den Lehrbüchern steht

Shunji Yagyu erklärt Unterschiede zwischen Engineering- und Gemba-Standard

von Sabine Leikep

Einen tiefen Einblick in das Toyota-Produktionssystem (TPS) gab Shunji Yagyu bei einer exklusiven Veranstaltung in Mannheim vor einem kleinen Kreis interessierter Praktiker. Der japanische Ingenieur war daran beteiligt, als bei der GM-Tochter Isuzu erfolgreich das Toyota-Produktions-System (TPS) eingeführt wurde. Sein tiefes Wissen und die Art, wie er es weitergibt, begeisterte die Teilnehmer. Es eröffneten sich neue Sichtweisen für die Anwendung der Leanphilosophie. Ein Thema war die genauere Betrachtung des Begriffes „Standard“.

Die ersten 10 Jahre im Berufsleben von Shunji Yagyu waren geprägt von seiner Tätigkeit als Produktionsingenieur bei der GM-Tochter Isuzu. Dann kam die große Veränderung, als die Zentrale die Umstellung auf das Toyota Produktionssystem anordnete. Er habe Jahre gebraucht, bis er herausfand, was der Kern der High Performance von Toyota ist. „Nach und nach fiel mir auf, dass es auf diese Sichtweise auf den Menschen ankommt. Man muss das Wesen des Menschen begreifen“ sagt er. Plötzlich habe er gemerkt, dass die Tools des TPS Werkzeuge sind, die den Menschen aktivieren sollen, Tools mit denen der Mensch aktiv umgeht. Er ist davon überzeugt, dass ohne dieses Verständnis, wie die Tools genutzt werden, die Einführung des TPS völlig unzureichend ist. Ein Beispiel sei der Begriff Standard, der oft falsch verstanden und falsch eingesetzt würde. Laut Yagyu gibt es zwei Arten von Standards in einem Unternehmen: Engineering-Standard und Gemba-Standard.

Der **Engineering Standard** ist konstruktions- und technologiebedingt und dient dazu, gewisse Qualitätsanforderungen zu gewährleisten. Er beruht auf logischen, planerischen Prinzipien, die unabdingbar sind. Es gibt Inhalte und Gesetzmäßigkeiten, die festzuhalten sind, wie zum Beispiel das richtige Drehmoment oder die richtige Reihenfolge beim Einbau von Teilen. Diese Engineering Standards stellen die konstitutiven Besonderheiten eines Produktes und die daraus resultierenden Anforderungen an die Art der Ausführung dar. Hier geht es um das **WAS?** bei der Herstellung eines Produktes. Das ist fest, bleibt unveränderlich.

Mit dem **Gemba Standard** wird das WAS? durch das **WIE?** des körperlichen, auf Erfahrung basierenden Wissens des Ausführenden ergänzt: Hier wird beschrieben, wie man Augen, Hände oder den ganzen Körper bewegen muss, um beispielsweise ergonomische Schwierigkeiten oder Instabilität bei der Produktion zu überwinden. Grundlegend für diese Gemba Standards ist, dass der Inhalt innerhalb des Teams besprochen und dann gemeinsam die beste Arbeitsweise festgelegt wird. Einmal festgelegt, muss sich jeder daran halten – und weil das Team



Infos: www.monozukuri-consulting.com

Shunji Yagyu ist Insider und er kennt aus eigener Erfahrung beide Systeme: Das von GM praktizierte Industrial Engineering und den Toyota-Weg. Heute gibt er sein Wissen weltweit als Berater weiter.

diesen Standard selbst festgelegt hat, fällt es auch leicht, sich daran zu halten, denn schließlich ist das Team dafür verantwortlich! Aber: Im Gegensatz zu den Engineering Standards, die unveränderlich sind, kann der Gemba Standard jederzeit geändert werden, wenn man eine bessere oder leichtere Arbeitsweise gefunden hat. Das geschieht im Rahmen von Kaizen-Aktivitäten. Mehr noch: Nur wenn man Gemba Standards hat, kann man wirklich kontinuierlich verbessern, denn man schreibt damit einen Zustand fest, von dem aus man sich immer weiter entwickeln kann.

Gemba Standards entstehen also als Erweiterung der Engineering Standards und wirken komplementär zu diesen. Beide sind wichtig, um erfolgreich zu produzieren. „Daher scheint es nur logisch zu sein, dass Menschen, die eigene Standards entwickeln dürfen und sollen, mehr und mehr zu Mitarbeitern werden, die proaktiv Verantwortung für die eigenen Prozesse übernehmen – und Spaß an der eigenen Arbeit haben“ so Yagyu. „Die traumhaften Ergebnisse von Toyota sind nur deshalb möglich, weil den Mitarbeitern vor Ort eine Möglichkeit gegeben wird, ihr Wissen festzuhalten und weiterzuentwickeln – denn das ist ein zutiefst menschliches Bedürfnis.“ Die Mitarbeiter an Gemba halten ihr Wissen in Standards fest, schreiben aber täglich ihre Standards um. Jeder Standard gilt vorläufig – so lange bis ein besserer gefunden wird. Weiter verrät Shunji Yagyu: „Ein Toyota-interner Fachjargon besagt: Kaizen ist der Gemba-Standard. Das steht in keinem Buch, aber man muss es wissen, wenn man Lean einführen möchte“. In diesem Sinne beschreibt Kaizen ein in Fleisch und Blut übergegangenes Streben nach Innovation.

Serie: Die Verbesserungskata

Teil 4: Die Verbesserungskata einsetzen und üben

von Sabine Leikep und Bernd Mittelhuber

Wie bei allen neuen Wegen ist auch beim Einsatz der Verbesserungskata der erste Schritt der wichtigste. Oft stellt sich hier die Frage: Wer sollen die ersten Lernenden sein und wer wird diese unterrichten? Inzwischen gibt es praktische Erfahrungen vielfältiger Art. Wir stellen Ihnen hier mögliche Wege vor, um mit der Kata zu starten. Nach den Rollen und Strukturen (vgl. Yokoten 04/2013) möchten wir Ihnen heute Impulse geben, wie Sie die erforderliche „Kata-Kompetenz“ in Ihrer Organisation/Ihrem Unternehmen aufbauen können.

Obwohl die Verbesserungskata ein leicht zu erlernendes Verhaltensmuster ist, sollte die Anwendung von Beginn an richtig erlernt und angeleitet werden. Um die Verbesserungskata lehren zu können, ist es notwendig, dass die angehenden Coaches selbst in der Lage sind, die Verbesserungskata anzuwenden. In der Startphase ist die geringe Anzahl von ausgebildeten, fähigen Coaches ein kritischer Faktor.

In der Praxis hat es sich bewährt, eine Art „Fortgeschrittenen-Gruppe“ einzurichten, die sich intensiv mit dem Einsatz der Verbesserungskata beschäftigt und ihr Wissen innerhalb der Organisation weitergibt. Die Fortgeschrittenengruppe ist nicht für die Ausführung aller Coachings und Trainings verantwortlich und auch nicht dafür, dass Verbesserungen bei allen Prozessen erfolgen. Dies liegt im Verantwortungsbereich der Manager und Führungspersonen, die ihre Teams selbst coachen.

Die Fortgeschrittenengruppe unterrichtet regelmäßig Lernende/Manager in der Organisation. Idealerweise gehört dieser Gruppe ein leitender Angestellter bzw. der Geschäftsführer (bei kleinen und mittleren Unternehmen) an. Die Fortgeschrittenengruppe setzt sich auch nicht nur aus Lean-Experten zusammen, obwohl ein Gruppenmitglied ein Leanexperte aus dem Unternehmen sein kann. Hilfreich ist die Anleitung durch einen externen Coach.

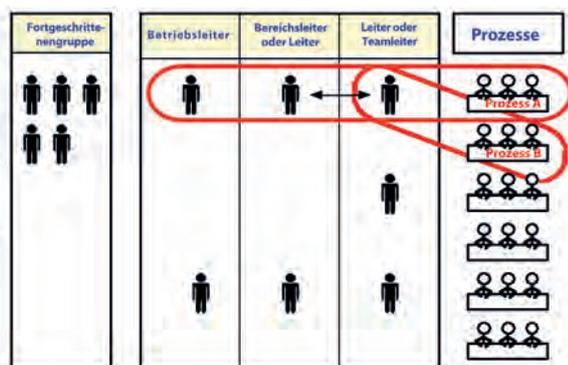


Abb. 1: Die Fortgeschrittenengruppe befähigt nach und nach Führungskräfte aus realen Prozessen zum Coaching. Dabei ist zu beachten, dass man nicht zu schnell vorgehen sollte.

Erweiterung Stück für Stück

Ein guter Ansatz ist die Einführung der Verbesserungskata in drei Phasen. In der ersten Phase studieren Scouts das Thema und bilden dann eine Fortgeschrittenengruppe. In Phase zwei übt diese Gruppe durch gegenseitiges Coaching im Rotationsverfahren (s. Abb. 1). Dann wird in der dritten Phase das Muster der Verbesserungskata auf Managementebene geübt, um es dann durch Eins-zu-Eins-Coaching an die darunterliegende Hierarchieebene weiterzugeben. Somit durchdringt das Verhaltensmuster nach und nach die gesamte Organisation. Dabei ist zu beachten:

- Ein Teilabschnitt entspricht einem Prozess und der damit verbundenen Kette von Personen.
- Fügen Sie nur Teilabschnitte (Prozesse) hinzu, wenn Sie die entsprechende Kapazität an Coachingfähigkeit haben.
- Sobald Sie begonnen haben, die Verbesserungskata auf einen Teilabschnitt (Prozess) anzuwenden, sollten Sie nicht mehr damit pausieren. Deshalb: Lieber klein anfangen und Schritt für Schritt vorgehen, als zu schnell zu viele Menschen zu involvieren.

Da erfahrene Coaches anfangs eine knappe Ressource sind, empfiehlt sich eine Rotationstaktik zur Entwicklung der ersten Coaches. Dabei erlebt jede Person in einer Coaching-Übungsgruppe alle drei Rollen. Hier handelt es sich um vorübergehende, künstlich geschaffene Strukturen zum Üben. Auf diese Art und Weise können Führungskräfte Coachingfähigkeiten entwickeln und an ihre Kollegen weitergeben (s. Abb. 2).

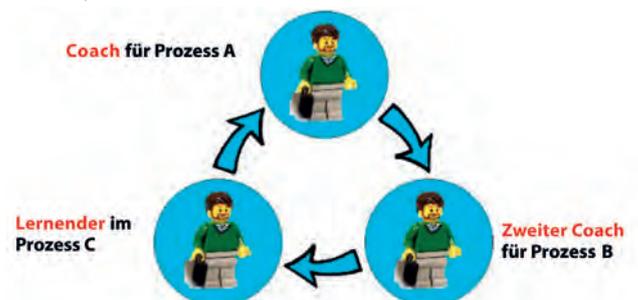


Abb. 2: Durch ein Rotationsprinzip und künstlich geschaffene Übungsstrukturen können Unternehmen intern die Kompetenz der Coachingfähigkeit für die Verbesserungskata aufbauen.

Serie: KATA verstehen und anwenden

Bereits mit drei oder vier Personen, welche die Coaching- und Verbesserungskata erlernen möchten, lässt sich ein Rotationsmodell aufbauen (s. Abb. 3). In diesem Modell üben die Mitglieder jede Rolle jeden Tag. In jedem Coachingzyklus sollte ein Lernender und ein Coach sein, die durch den Zweiten Coach beobachtet werden und Feedback erhalten. Es ist auch möglich, zwei Zweite Coaches zu haben, die beobachten. Dies wäre zum Beispiel bei einer Gruppe mit vier Personen der Fall.

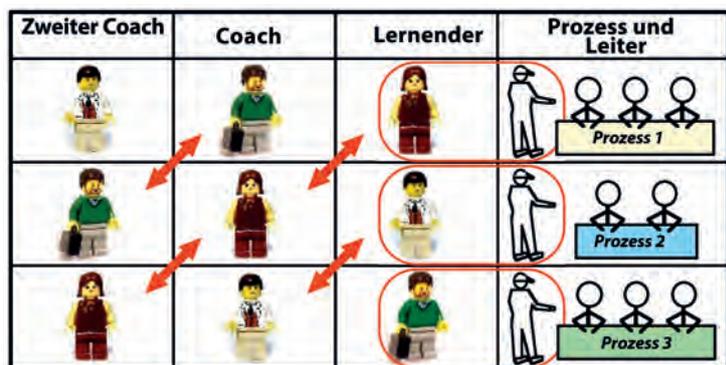


Abb. 3: Beispiel für Rotationsmodell für drei oder vier Personen. Alle Mitglieder üben jede Rolle jeden Tag.

Bei größeren Gruppen mit sechs oder neun Personen teilt man die Übenden in zwei oder drei Gruppen auf. Das sind Mitglieder der Fortgeschrittenengruppe und zusätzliche Coaches, die trainiert werden (s. Abb. 4). Die Lernenden bilden Teams mit den Führungskräften des Prozesses, um die Verbesserungskata auf den Prozess anzuwenden. In diesem Modell wechseln die Gruppenmitglieder ihre Rolle im Rotationsprinzip alle ein bis drei Wochen innerhalb der Gruppe.

Übung macht den Meister

Es braucht Übung, um sich neue Fertigkeiten und Denkweisen anzueignen. Die Hirnforschung belegt: Um neue Gewohnheiten zu entwickeln, müssen neue Routinen geübt werden. Ziel einer Kata ist es, dass ihre Muster der Verbesserung verstanden und verinnerlicht werden, so dass diese ohne Zögern oder Nachdenken in verschiedenen Situationen angewendet werden. Deshalb die Empfehlung: Machen Sie das Üben der Verbesserungskata zum Bestandteil der täglichen Arbeit und nicht zu einem besonderen Ereignis. Kurze und häufig wiederholte Übungseinheiten sind am wirkungsvollsten.

Beim Lehren und Lernen des Musters der Verbesserungskata haben Sie eine direkte Kombination aus Üben und Anwenden. Dies ist wirtschaftlicher als getrenntes Üben, und es bewirkt eher eine Än-

derung in der Denkweise, wenn am realen Beispiel statt an fiktiven Beispielen gearbeitet wird.

Beim Lern- und Übungsprozess erwerben die Menschen unterschiedliche Kompetenzstufen: Einsteiger, Fortgeschrittener Anfänger, Kompetent, Sachkundig, Experte (vgl. Dreyfus-Modell). Zunächst geht es darum, dass die Übenden sich darüber bewusst werden, worum es geht und dass sie die Verbesserungskata kennen. Dann geht es um das **Anwenden können**, das **Wissen wie**. Und in der dritten Stufe um das **Lehren können**, also das **Wissen warum**, und darum, andere unterrichten zu können.

Zunächst wird die Verbesserungskata geübt, um sich darüber bewusst zu werden und um sie anwenden zu können. Dann folgt die Übung der Coachingkata, um sie anwenden zu können und um sie lehren zu können. Hier die acht wichtigsten Richtlinien zum Üben der Verbesserungskata:

1. Verschaffen Sie sich einen Überblick über die zu lernenden Inhalte
2. Finden Sie einen Coach
3. Üben Sie mit Begeisterung
4. Zerlegen Sie das Fertigmuster in Einzelteile und üben Sie immer nur ein oder zwei Teile gleichzeitig
5. Folgen Sie anfangs dem beschriebenen Muster bewusst ganz genau
6. Üben Sie jeden Tag ein wenig
7. Üben Sie an einem wirklichen Beispiel
8. Üben Sie bis zur Grenze Ihrer Fähigkeiten

Diese Richtlinien basieren auf verschiedenen Quellen einschl. „The Talent Code“ von Daniel Coyle, „Talent is Overrated“ von Geoff Colvin, „Human Memory: Theory and Practice“ von Alan Baddeley und Bjork Learning and Forgetting Lab an der UCLA.

Mehr Tipps zum Üben der Verbesserungs- und Coachingkata finden Sie in dem Verbesserungskata-Handbuch von Mike Rother, das kostenlos zum Download bereit steht unter www.cetpm.de/kata



Abb. 4: Beispiel für Rotationsmodell für sechs oder neun Personen. Hier rotieren die Mitglieder innerhalb ihrer Gruppe alle ein bis drei Wochen.

Taiichi Ohno: „reloaded“

Originaltexte von Taiichi Ohno neu gelesen - hier: Kanban - Teil 1

von Mari Furukawa-Caspary

In der vorigen Ausgabe von YOKOTEN habe ich bereits ausgeführt, welche schwerwiegenden Fehlinterpretationen sich bei der Übersetzung des Buches „Das Toyota-Produktionssystem“ von Taiichi Ohno zum Thema JIDOKA eingeschlichen haben. In diesem Beitrag beschäftige ich mich mit dem Kapitel KANBAN, in dem es zu ähnlichen Missverständnissen gekommen ist. Da das Kapitel sehr lang ist, erfolgt die Kommentierung in zwei Teilen. Fortsetzung in der nächsten Ausgabe.

Was hatte Taiichi Ohno zum Thema *Kanban* zu sagen? Lassen Sie uns im Folgenden die japanische Originalausgabe Satz für Satz durchgehen. Wie beim letzten Mal wurden hier die Texte zur besseren Unterscheidung wie folgt markiert:

Meine Übersetzung aus dem japanischen Original¹ erscheint in grüner Schrift, der Text der im Buchhandel erhältlichen deutschen Übersetzungsausgabe aus dem Englischen² in blau. Meine Anmerkungen zu den Texten jeweils in Klammern und kursiv. Mein Tipp: Lesen Sie sich, wenn Sie am Schluss des Beitrags angekommen sind, einfach einmal nur den grünen Text durch!

Grundvoraussetzung ist, „im Fluss“ zu fertigen „Grundvoraussetzung ist die Errichtung eines Fertigungsflusses“ (Schon die Übersetzung der Überschrift enthält einen Fehler: Bei Taiichi Ohno steht stets der Mensch im Mittelpunkt, der zuerst für sich definiert, was er „tun“ möchte. Der Rest, d.h. die Organisation der Arbeit, ordnet sich stets diesem menschlichen Willen unter. Es ist ein wesentliches Hauptmerkmal des Ohno'schen Denkens, im Gegensatz zur herkömmlichen Fabrikorganisation, dass die Arbeitsstruktur etwas ist, was sich dem menschlichen Willen und dem fortschreitenden Erkenntnisgewinn der Menschen laufend unterzuordnen hat. Deshalb ist es gerade nicht die „Errichtung“ eines Fertigungsflusses, die hier wichtig ist, sondern der Wille, „im Fluss“ zu fertigen. Und damit meint er eigentlich das, wofür man im Deutschen umgangssprachlich den Ausdruck „in einem Rutsch“ verwendet. Mit diesem Ausdruck werden seine ökonomischen Beweggründe und was ihn an der modernen Industrie störte verständlich.)

Unmittelbar nach dem Krieg waren wir vor allem bestrebt, „gute“ Autos zu bauen, und haben auch unsere externen Partner danach geschult. Nach 1955 haben wir unseren Fokus darauf verlegt, die erforderliche Stückzahl zu fertigen. Und erst nach der Ölkrise haben wir damit begonnen, die externen Partner darin zu schulen, wie man mit „Kanban“ produziert. „Nach dem Zweiten Weltkrieg bestand unsere Hauptsorge darin, Autos hoher Qualität her-

stellen zu können, und wir halfen den Zulieferfirmen, ihre Qualitätsstandards zu steigern. Nach 1955 war das Problem jedoch, genau die benötigte Stückzahl zu produzieren. Und nach der Ölkrise schließlich begannen wir damit, auch unsere Partnerfirmen zu lehren, bei der Produktion das Kanban-System anzuwenden“. (Interessant, wie aus der nüchternen Aufzählung eine dramatische Schilderung wird. Dabei spricht Ohno weder von einer Sorge, noch von einem Problem. Sein Denken ist klar, nüchtern und praktisch, absolut unsentimental).

Außenstehende denken oft, dass das Toyotasystem und das Kanbansystem ein und dasselbe wären, aber das Toyota-System ist „unsere Art“ wie wir fertigen, und das Kanbansystem das Steuerungsinstrument. „Viele Außenstehende schienen (hier ist im Original der Satz im Präsens verfasst und nicht in Vergangenheitsform, d.h. er richtet sich an das allgemeine Verständnis zum Zeitpunkt der Veröffentlichung) das Toyota-System und Kanban für die gleiche Sache zu halten, und sie mussten erst lernen, dass das Toyota-Produktionssystem das Fertigungsverfahren und Kanban die Methode seiner Handhabung ist“. (Das Toyota-Produktionssystem ist kein Verfahren, und Kanban keine Methode. Mit dem Toyota-Produktionssystem ist die Art und Weise gemeint, wie die Menschen sich formiert haben, um die Produkte herzustellen. Deshalb: „Unsere Art, wie wir es machen“. Für die Erreichung dieser Ziele haben sie ein Steuerungsinstrument entwickelt, mit dem sie die Information und das Material steuern, welches sie Kanban nannten).

Vor der Ölkrise hatten wir bereits den Partnern das Toyota-System erklärt, und das bedeutete, dass man so gut es geht, etwas „im Fluss“ fertigen sollte. Dadurch, dass die Partner dieses Flussprinzip bereits kannten, verlief auch die Einführung von Kanban reibungslos. „So unterrichteten wir bis zur Ölkrise unsere Partner über Toyotas Produktionsverfahren und konzentrierten uns darauf, wie wir in einem kontinuierlichen Fluss möglichst viele Erzeugnisse (von „möglichst vielen

Erzeugnissen“ ist hier im Original natürlich nicht die Rede. Ohno will nichts mehr auf gut Glück auf Vorrat herstellen) herstellen konnten. Durch diese Basisarbeit war es in der Regel sehr leicht für uns, unseren Zulieferern die richtige Anleitung zu Kanban zu geben.“ (Hier wird eine sehr handfeste Tatsache sprachlich umständlich überhöht und unverständlich gemacht. Vielmehr müsste man sagen: „Schon vor der Ölkrise hatten wir unseren Partnern gezeigt und erklärt, wie wir das machen wollen, und das heißt, so gut es geht in einem Rutsch. Und weil sie das von uns wussten, und wussten wie es geht, konnten sie mit den Kanbans auch sofort gut umgehen.“ Im Original kommt weder das Wort „Basisarbeit“ noch „richtige Anleitung zu Kanban“ vor).

Wenn man dieses Flussprinzip bei der Fertigung nicht verinnerlicht hat, kann man das Kanbansystem nicht sofort umsetzen. „Erst wenn man akzeptiert, dass die Dinge im Fluss sind (Ohno geht es hier nicht nur um Dinge, sondern um das „Tun“, das Wort „Dinge“ kommt im Original nicht vor. Wenn schon erläuternd, dann müsste hier vielleicht ergänzt werden: „dass die Arbeit in einem Rutsch erledigt werden soll, also kein Material auf die Bearbeitung warten und keine Zwischenbestände gebildet werden sollen“) und vollständig begreift, was dies für das Fertigungsverfahren bedeutet, kann man in das Kanban-System einsteigen, natürlich auch nur, wenn die Zeit dazu reif ist. Weshalb hier so viel dazugedichtet werden musste, ist völlig unverständlich.

Dass wir innerhalb der Toyota-Gruppe das Kanbansystem so gut einverleiben konnten, lag daran, dass man in der Fertigung am Gemba (nicht Arbeiter im Werk!) bereits das Verständnis dafür hatte, im Fluss zu fertigen und bereits mit dessen Umsetzung (z.B. Abbau unkontrollierter Bestände) begonnen hatte. „Die Toyota-Gruppe war in der Lage, das System zu übernehmen und zu verdauen, weil die Arbeiter im Werk (Ohno sagt Gemba und meint nicht nur die Arbeiter. Auch die Führungskräfte müssen nachvollzogen haben, dass es nicht erwünscht ist, etwas „auf gut Glück auf Vorrat“ zu machen und zwischen den Produktionsschritten etwas zu horten, also unkontrolliert Angstbestände und Sicherheitsbestände aufzubauen), die Idee des Fertigungsflusses bereits verstanden und auf ihre Arbeitsbereiche anwendeten. Wenn die Leute aber keine Vorstellung von dieser Grundannahme haben, ist es sehr schwierig, das Kanban-System einzuführen.“

Dann spricht Ohno von den konkreten Schwierigkeiten bei der Umsetzung: Als wir versuchten, in der Endmontage das Kanbanprinzip einzuführen und uns dachten, nun müssten wir alles, was wir brauchten, in der Vormontage in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt abholen, scheiterte das kläglich. Natürlich lag das nicht an der Vormontage. Man muss bei der Einführung darauf achten, dass man zuerst im nachgelagerten Bereich mit der Flussfertigung anfängt und sich Stück für Stück damit in Richtung Oberlauf hinaufarbeitet, damit die Fertigung in einer Weise arbeitet, die den Belastungen aus dem Kanbansystem standhält. „Als wir erstmalig versuchten, das Kanban-Prinzip am Endmontageband einzusetzen, funktionierte das nicht. Dies war nur natürlich und nicht die Schuld der Arbeiter in der Werkshalle.“ (Vielleicht hat der Übersetzer das japanische Wort für Vormontage nicht gekannt und dachte, es wäre die Werkshalle. Von der Schuld der Arbeiter in der Werkshalle ist im Original nicht die Rede. Überhaupt kommt das Wort „Arbeiter“ im Original kein einziges Mal vor. Im Original geht es hier darum, dass eine punktuelle Einführung ohne Synchronisation der vorgelagerten Bereiche nicht funktioniert). „Wir erkannten, dass das System erst nach Einführung eines Fertigungsflusses funktionieren würde, der durch Zurückgehen von einem Arbeitsgang zum nächsten das Kanban-System ermöglichen würde.“

Kanban ist zwar ein Werkzeug, mit dem man das Just-in-Time-System verwirklicht, aber die Voraussetzung für das Gelingen ist, die Prozessschritte so weit wie nur möglich im Fluss zu organisieren. Das ist die Grundvoraussetzung. (Damit meint er die Synchronisierung der vor- und nachgelagerten Bereiche und die Eliminierung unkontrollierter Zwischenbestände und großer Losbildungen etc.) „Kanban ist ein Instrument zur Verwirklichung des Just-In-Time-Systems. Damit es gut funktioniert, müssen die Arbeitsgänge so organisiert sein, dass so weit wie möglich ein Fluss entsteht. Das ist die Grundbedingung“.

Die anderen Voraussetzungen sind die weitestgehende Vergleichmäßigung der Produktion (Heijunka) (damit ist die technische Abkopplung der Produktion von den Schwankungen der Marktnachfrage gemeint) und dass die Tätigkeiten immer nach Standard ausgeführt werden. „Andere wichtige Voraussetzungen sind größtmögliche Produktionsnivellierung und ständiges Arbeiten im Einklang mit den Standard-

Arbeitsverfahren“. (Hierzu muss man wissen, dass Ohno voraussetzt, dass Standards von den Mitarbeitern selbst ausgearbeitet werden und keinesfalls als Arbeitsanweisungen gemeint sind. Toyota hat auch hierzu eine eigene Sprachregelung. Im Gegensatz zum Standard, der vom Industrial Engineering ausgegeben wird, dem Sagyohyoujun (Arbeitsstandard 作業標準) benutzen sie das Wort Hyoujunsagyou (Standardarbeit 標準作業). Durch die Umkehrung der Reihenfolge wird signalisiert, dass auch hier die Richtung des Wissens- und Informationsflusses umgekehrt wurde.

Bei uns im Hauptwerk von Toyota hatten wir 1950 zwischen der Endmontage und der Maschinenbearbeitung (Vormontage) einen Fluss hergestellt, und in kleinem Maßstab mit der Synchronisation begonnen. „In Toyotas Hauptwerk wurde 1950 schon ein Fluss zwischen dem Endmontageband und dem Bearbeitungsfließband (hier zeigt sich wieder, dass der Übersetzer das japanische Wort für Vormontage nicht einordnen konnte) möglich gemacht, und die gegenseitige Abstimmung begann in kleinem Maßstab“.

Danach geht es um den allgemeinen Roll-Out. Die Fortsetzung folgt in der nächsten Yokoten-Ausgabe.

Quellen:

1 vgl. Ohno, T.: Toyota Seisan Hoshiki - datsu kibo no keiei wo mezashite (Produktionsweise bei Toyota. Dem Zwang der Masse entkommen), Tokio 1978, 107. Auflage Tokio 2010

2 Ohno, T., Hof, W. (Übersetzer): Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt/New York 2009 (2. überarbeitete Aufl.), S. 38 - 39., erschienen im Campus Verlag als deutsche Übersetzung nach dem japanischen Original und der amerikanischen Ausgabe „Toyota Production System“ Productivity Press, Cambridge, Massachusetts 1988



Mari Furukawa-Caspary ist Dolmetscherin für Wirtschaftsjapanisch und -deutsch. Sie beherrscht die deutsche und die japanische Sprache als Muttersprache und Englisch auf hohem Level. Sie begleitet regelmäßig japanische Lean-Spezialisten und gestaltet gemeinsam mit den Experten die Implementierung von Lean in deutschen Unternehmen. Eine Leidenschaft von ihr ist es, den Dingen auf den Grund zu gehen – wie hier zum Beispiel beim Vergleich zwischen Originalquelle und Übersetzungen des Buches von Taiichi Ohno.

„Lean Math“

Organisationstheorie mit Eulerscher Differenzialgleichung

von Javier Villalba Diez

Der Leanprozess in einer Organisation ist von vielen Parametern geprägt. Kernpunkt ist das Streben nach Alignment, der gemeinsamen Ausrichtung aller Stakeholder. Ziele sollen bei gleichzeitigem Vertrauensaufbau erreicht werden. Dazu möchte ich einen neuen Forschungsweg eröffnen, welcher die altbekannte Eulersche Differentialgleichung zugrunde legt. Das dynamische Verhalten einer Organisation entlang des Wertstroms kann damit quantifiziert werden. Holistische Eigenschaften, die eng mit dem Ansatz von Hoshin Kanri verknüpft sind, werden sichtbar.

Führen Sie sich vor Augen, dass alle Lean Aktivitäten in einem dreidimensionalen euklidischen Raum stattfinden. Die Menschen der Organisation bewegen sich in diesem Raum mit einer Geschwindigkeit V (Formel 1), die abhängig ist von der Zeit (t), der Funktion oder Rolle in der Organisation (x), dem Wertstrom (y) und dem Produkt (z).

$$\vec{V} = u(x, y, z, t) \vec{i} + v(x, y, z, t) \vec{j} + w(x, y, z, t) \vec{k} \quad [1]$$

Was beim Eulerschen Original die Flussparameter sind, nenne ich Organisationsparameter, die in einem euklidischen Raum in einer Feld-Beschreibung des Flusses erfassbar sind. Eine der wichtigsten Flussvariablen ist das Geschwindigkeitsfeld. Wenn

alle Vektoren in die gleiche Richtung gehen, dann haben wir Alignment erreicht. Somit beschreibt das Geschwindigkeitsfeld das Alignmentniveau der Organisation.

Die Organisationstheorie beschreibt zwei Annäherungen bei der Analyse einer Organisation: Die erste Methode, die **Eulersche Methode**, benutzt das Konzept eines Feldes. Damit erhalten wir Information über das Alignment der Organisation indem beschrieben wird, was an bestimmten fixierten Punkten des Raumes passiert, wenn sich die Elemente in dem Raum bewegen. Die zweite Methode, die **Lagrangische Methode**, ist eine auf die Führungskraft zentrierte Methode. Sie beschreibt, wie sich bestimmte

Hoshin Kanri - ein etwas anderer Ansatz

Elemente der Organisation verhalten sollten. Hierzu zählen die meisten coachingzentrierten Herangehensweisen wie beispielsweise die Kata.

Die Eulerschen differentialen Gleichungen sind ein mathematisches Modell zur Beschreibung der Strömung von reibungsfreien Fluiden. Im Folgenden werden diese Gleichungen auf das Verhalten einer Organisation angewendet:

$$\frac{\partial V}{\partial T} \oplus \frac{\partial V}{\partial Z} \otimes \frac{\partial Z}{\partial T} \oplus S(V) = 0 \quad [2]$$

Die Elemente dieser Gleichung lassen sich folgendermaßen interpretieren:

$\frac{\partial V}{\partial T}$ beschreibt die Variation bei der Zeit vom Alignment- bzw. Geschwindigkeitsfeld und ist die unbekannte Größe.

$Z = \begin{bmatrix} TW \\ T \\ E \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} Trustworthyness \\ Trust \\ Empowerment \end{bmatrix}$ ist der Organisationstensor, der die Struktur der Organisation beschreibt, in der sich die Elemente wie folgt gegenseitig beeinflussen:

$TW = \begin{bmatrix} 0 & tw_{12} & tw_{1n} \\ tw_{21} & 0 & tw_{2n} \\ tw_{n1} & tw_{n2} & 0 \end{bmatrix}$ ist die Trustworthynessmatrix deren Element tw_{ij} beschreibt, wie vertrauenswürdig der Stakeholder i die anderen Stakeholder j in einer Organisation von n Stakeholdern beschreibt. **TW beschreibt die Vertrauenswürdigkeit der Stakeholder in der Organisation.**

$T = \begin{bmatrix} 0 & t_{12} & t_{1n} \\ t_{21} & 0 & t_{2n} \\ t_{n1} & t_{n2} & 0 \end{bmatrix}$ ist die Trustmatrix deren Element t_{ij} beschreibt, wie viel Vertrauen der Stakeholder i gegenüber dem Stakeholder j in einer Organisation von n Stakeholdern empfindet. **T beschreibt das gegenseitige Vertrauen in der Organisation.**

$E = \begin{bmatrix} e_{11} & e_{12} & e_{1n} \\ e_{21} & e_{22} & e_{2n} \\ e_{n1} & e_{n2} & e_{nn} \end{bmatrix}$ ist eine Empowermentmatrix deren Element e_{ij} beschreibt, wie viele PDCA's der Stakeholder i mit dem Stakeholder j durchführt. Hier sprechen wir von einem gerichteten Graph. **E beschreibt die Befähigungsquote in der Organisation.**

$\frac{\partial V}{\partial Z}$ beschreibt, wie die Bewegung der Elemente der Organisation die Struktur der Organisation beeinflusst. In anderen Worten, wie die Kultur der Organisation durch die Entscheidungen der Stakeholder beeinflusst wird.

$\frac{\partial Z}{\partial T}$ beschreibt, wie die Struktur bzw. die Kultur der Organisation sich mit der Zeit verändert.

$S(V)$ beschreibt die Randbedingungen der Geschwindigkeit der Informationsübertragung bzw. Standardisierung in der Organisation. Es empfiehlt sich folgende logistische Gleichung die sehr gute empirische Ergebnisse für $S(V)$ liefert:

$$v_{n+1} = k \cdot v_n \cdot (1 - v_n)$$

v_t beschreibt den Mittelwert der Geschwindigkeiten im Zeitpunkt t und k die Geschwindigkeit der Informationsübertragung zwischen den Elementen in der Organisation.

Wir können also mit diesem Modell eine mathematische Beschreibung anbieten, wie Befähigungsquoten, Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit sowie die Geschwindigkeit der Informationsübertragung die gemeinsame Ausrichtung (Alignment) der Stakeholder beeinflusst.

Somit ist der Weg geebnet für weitere Forschungen in dem spannenden Feld der polystochastischen Modelle für Komplexität, Lean Management und Führungsmodelle.

Mithilfe von numerischen Modellen könnten weitere Studien zum Beispiel ermitteln, wie viel Zeit eine Organisation benötigt, um das notwendige Alignment zu erlangen bei einem bestimmten Vertrauens- bzw. Befähigungsniveau in der Organisation. Weiterhin könnten diese Modelle die Auswirkung von strukturellen Maßnahmen in der Organisation wirtschaftlich quantifizieren und beschreiben. Gerne diskutiere ich mit Ihnen über diesen neuen Forschungsweg, und ich freue mich, wenn Sie mit mir Kontakt aufnehmen.



Um Alignment zu erlangen ist es notwendig, genug Stakeholder zu befähigen. Dazu ist Vertrauen die Grundvoraussetzung, wofür wiederum Vertrauenswürdigkeit erforderlich ist.



Das Center for Leadership, gegründet und geleitet von Javier Villalba Diez, sieht als Kernpunkt seiner Mission die nachhaltige Befähigung von Entscheidungsträgern und Mitarbeitern in Unternehmen und Organisationen.

Ansprechpartner: Javier Villalba Diez,

Tel. +49(0)1743103745

E-Mail: jvdiez@gmail.com

Lean Administration

Strategien zum nachhaltigen Unternehmenserfolg

von Irina Keller, Sebastian Disterer und Thilo Böhm

Die Optimierung von administrativen Leistungen gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Die Entscheidung für eine richtige Strategie und eine systematische Vorgehensweise zur Analyse sowie Verbesserung der Leistungen ist entscheidend für eine Effizienzsteigerung. Aber auch der Wandel, hin zu einer serviceorientierten Kultur, ist ein essenzieller Erfolgsfaktor für die nachhaltige Umsetzung der Optimierung.

Wettbewerbsintensive Märkte, steigender Kostendruck und steigende Kundenanforderungen stellen Unternehmen zunehmend vor Herausforderungen. Produktorientierte Unternehmen begegnen diesen mit kontinuierlichen Optimierungsschleifen in Entwicklungs- und Produktionsbereichen. Die Begriffe Lean Management und effiziente Prozesse sind hier bereits seit mehr als 50 Jahren etabliert. Stetige Optimierungen und Automatisierungen in den vergangenen Jahrzehnten erzielten messbare Erfolge in Entwicklungs- und Produktionsbereichen. In einer produktorientierten Kultur haben administrative Prozesse in der Vergangenheit allerdings nur selten ausreichende Aufmerksamkeit bekommen. Qualität und Effizienz in administrativen Leistungen entwickeln sich zunehmend zu entscheidenden wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren. Das ist ein Grund dafür, dass Methoden unter dem Namen Lean Administration und Operational Excellence verstärkt auf den Markt dringen.

Bleibt also die Frage: Welche Strategien können verfolgt werden, um Qualität und Effizienz in administrativen Bereichen zu optimieren, und was ist entscheidend bei der Umsetzung der Maßnahmen, um die Effizienz und damit den Unternehmenserfolg nachhaltig zu steigern?

Drei grundsätzliche Strategien sind in Abb. 1 veranschaulicht. Dabei können Leistungen innerhalb der eigenen Organisation im Zuge einer Leistungsoptimierung verbessert werden oder alternativ durch eine Verlagerung im Rahmen von Shared Services oder Business Process Outsourcing effizienter gestaltet werden. Die Zentralisierung von administrativen Prozessen hin zu Shared Services und das Auslagern der Prozesse an externe Business Process Dienstleister bieten insbesondere Optimierungspotenziale durch Skaleneffekte und erlaubt es Unternehmen, sich zunehmend auf Kernprozesse zu konzentrieren.

Basis für die Verfolgung jeder der drei Strategien ist die Analyse der Leistungen und der dahinterstehenden Ist-Prozesse wie in Abb. 2 dargestellt. Da administrative Prozesse häufig als immateriell, wenig transparent und nicht messbar empfunden werden, ist die transparente Darstellung und frühe Integration aller Prozessbeteiligten ein wichtiger erster Schritt. Bei der Erfassung der Prozessschritte werden anhand der OMEGA-Methodik Prozessschwachstellen, mögliche Verbesserungspotenziale sowie Prozessrollen und Kennzahlen aufgenommen und als Basis für mögliche Berechnungen der Leistungskosten sowie für die Konzipierung verwendet. Neben der Prozessdokumentation sollten Fragestellungen wie

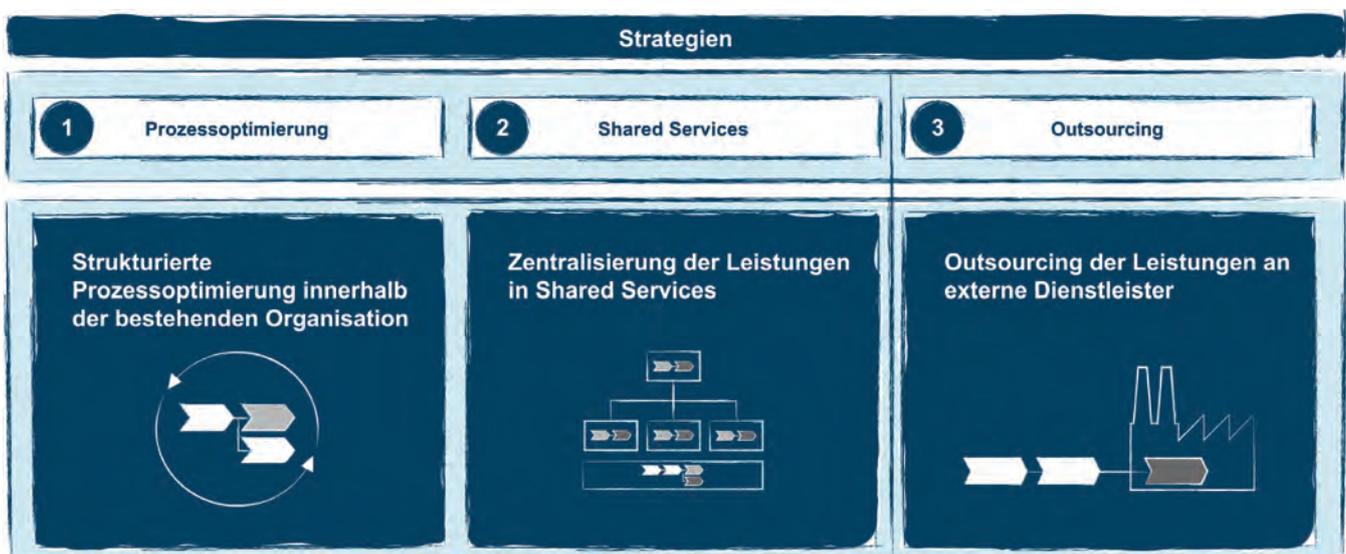


Abbildung 1: Strategien zur Verbesserung der Qualität und Effizienz in administrativen Bereichen

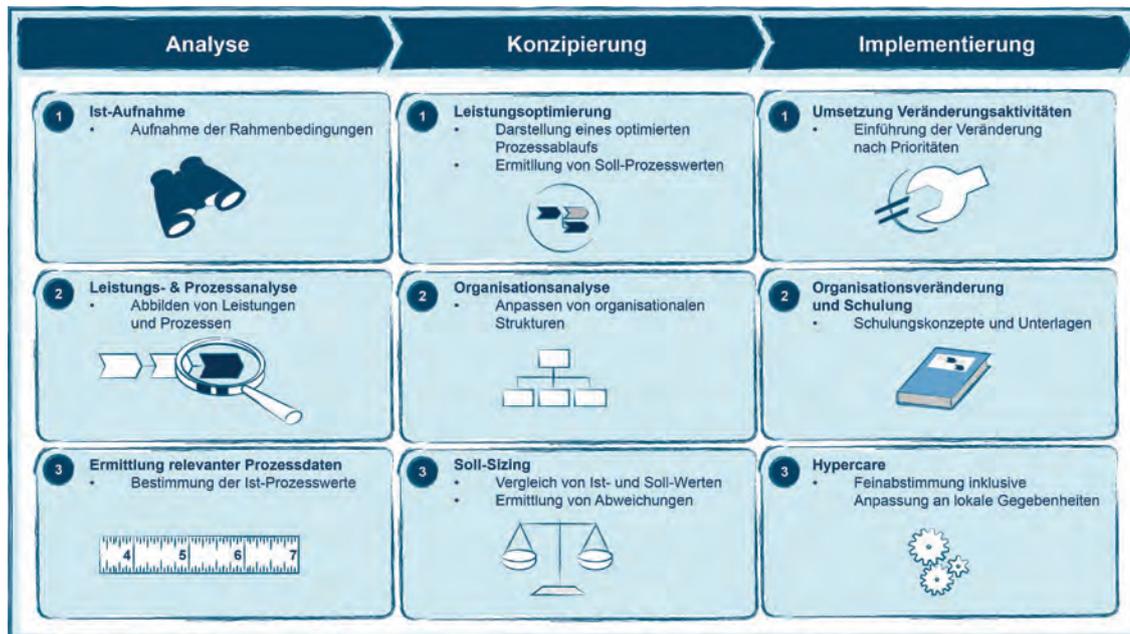


Abbildung 2: Vorgang bei der Optimierung der Serviceerstellung

beispielsweise „Wer sind die (internen) Kunden und welche Anforderungen haben sie?“ für eine ganzheitliche und kundenorientierte Betrachtung der Leistungen einbezogen werden. Resultat der Leistungsanalyse ist eine visuelle Leistungsdarstellung mit definierten Prozessen, Begriffen, Kennzahlen, Rollen und Schnittstellen.

Weiterhin kann auf Basis der gewonnenen Informationen die Entscheidung für eine der beschriebenen strategischen Optionen getroffen und in der Soll-Konzeption berücksichtigt werden.

Praxistipp: Eine transparente Darstellung und Analyse der Leistungen ist die Basis für strategische Entscheidungen wie die Zentralisierung administrativer Leistungen und die erfolgreiche Umsetzung der folgenden Schritte.

Die strategische Entscheidung sowie identifizierte Schwachstellen und Verbesserungspotenziale aus der Leistungsanalyse fließen im nächsten Schritt in die Konzipierung des Soll-Prozessablaufes ein. Die aufgenommenen Verbesserungsaktivitäten führen nun zu einer Optimierung der Prozesswerte und haben eine direkte Auswirkung auf die Soll-Gesamtleistungskosten. Die Einsparpotenziale können am Ende der Prozesskonzipierung anhand eines Soll-Ist-Vergleiches transparent dargestellt werden. Bei einer Verlagerung von Leistungen und Prozessen schafft die Soll-Konzeption Transparenz und erhält das Prozesswissen im Unternehmen.

Praxistipp: Die Konzeption der Soll-Leistungen mit definierten Prozesskosten schafft Transparenz über

die anstehende Veränderung und ist die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens.

Im letzten Schritt gilt es, die definierten Soll-Leistungen in der Organisation zu implementieren, um identifizierte Einsparpotenziale zu realisieren. Entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung ist die konsequente Verfolgung eines Change Managements und die Einbeziehung aller betroffenen Mitarbeitenden, um eine serviceorientierte Kultur in der Organisation zu etablieren.

Praxistipp: Die konsequente Verfolgung eines Change Managements sowie die Etablierung einer serviceorientierten Kultur sind entscheidende Erfolgsfaktoren für die Implementierung von Prozessoptimierungen in administrativen Bereichen.

Die Autoren



Irina Keller ist seit 2010 Beraterin bei der UNITY AG. Sie befasst sich mit den Themenschwerpunkten Prozessmanagement, Reorganisation und Prozesstransformation.



Sebastian Disterer ist seit 2012 bei der UNITY AG tätig. Er befasst sich mit den Themenschwerpunkten Produkt- und Servicemanagement, Projektmanagement sowie Innovationsmanagement.



Thilo Böhm ist seit 2001 Berater bei der UNITY AG. Seit 2010 ist er als Geschäftsfeldleiter verantwortlich für die Themen Prozess- und Transformationsmanagement, Lean Administration und Operational Excellence.

Erweitertes Seminarprogramm an der CETPM-Akademie

Hier stellen wir Ihnen kurz die ab 2014 neu an der CETPM-Akademie vermittelten Inhalte vor:

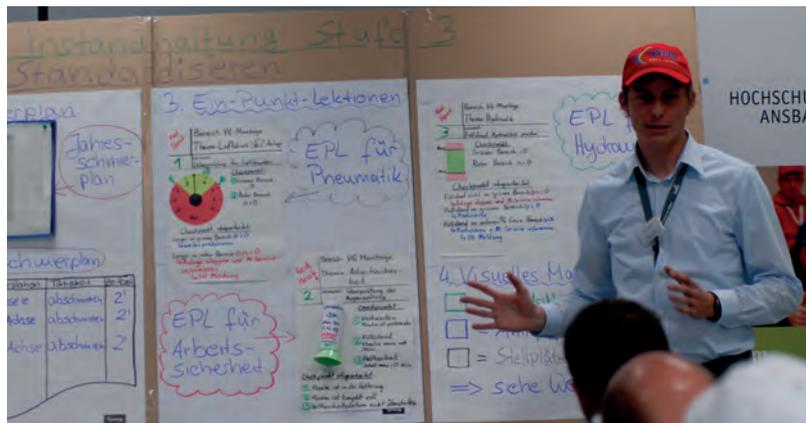
Das Aufbau-seminar **TPM Instruktor Level II** richtet sich an alle, die eine führende Rolle bei der TPM-Umsetzung tragen. Die Themeninhalte starten in Stufe 3 der 8 TPM-Bausteine. Das intensive praxisorientierte Weiterbildungsprogramm versetzt die Teilnehmer in die Lage, TPM auf die nächste Entwicklungsstufe zu heben.

Das Seminar **Lean Production intensiv** bietet Fach- und Führungskräften Gelegenheit, die grundlegende Philosophie und die wichtigsten Werkzeuge für eine erfolgreiche Leanreise kennenzulernen. Im Team werden Strategien entwickelt, die elementaren Lean-Werkzeuge werden sofort in der Kickboard-Fabrik angewandt. Lernziele sind z. B.: Mitarbeiter einbeziehen, für den Veränderungsprozess begeistern und einen nachhaltigen Verbesserungsprozess verankern.

Im Seminar **Lean Quality** lernen die Teilnehmer Qualitätsgeheimnisse von Unternehmen kennen, die es seit Jahrzehnten verstehen, Kunden mit herausragender Qualität zu überzeugen. Die direkte Anwendung in der Lehrfabrik an Übungsbeispielen verankert das erlernte Wissen.

Lean Office Intensiv gibt einen Leitfaden an die Hand, wie man sich sofort und zielgerichtet dem Thema Lean Office nähern kann. Schnelle Analysen, das Erkennen von Handlungsfeldern und das Gewinnen und Einbeziehen von Mitarbeitern sind nur einige Inhalte, die Führungskräfte beim wichtigen Schritt zum Lean Office unterstützen. Ein Live-Workshop mit Verschwendungsanalyse gibt in diesem Kurs praxisnah Einblick in die Vorgehensweise.

Um erfolgreiche Führung vor Ort geht es bei dem Seminar **Shopfloor Management**. Es wird eingegangen auf Fragen nach den wichtigsten



Lernen durch Tun: Praxisnahe Wissensvermittlung bietet guten Lerneffekt und hohen Nutzen im eigenen Arbeitsumfeld

Kernelementen von Shopfloor Management und wie man diese auf sein Unternehmen adaptieren kann.

Wenn es mit Ihrem Verbesserungsprozess nicht mehr so richtig vorangeht, dann empfiehlt sich das Seminar **Lean Coaching**. Hier geht es um den Umgang mit Widerständen bei den Mitarbeitern und um wirkungsvolle Integration der Mitarbeiter in den Verbesserungs- und Veränderungsprozess.

Der Kurs **Mitarbeiter zielgerichtet führen und coachen** beinhaltet wirkungsvolle Führungs- und Coachingtechniken, um aktuelle Herausforderungen erfolgreich zu meistern und den Führungsalltag erfolgreicher zu gestalten.

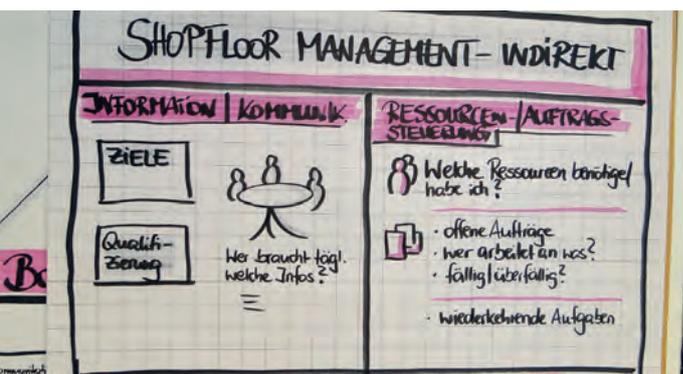
Brandaktuell: Wie macht man ein Unternehmen demografiefest und wie gewinnt, entwickelt und bindet man die Generation Y? Dies ist das Thema des Kompaktkurses **Die Demografiefalle**.

Lassen Sie sich inspirieren von Referenten aus der Praxis, die Sie fit machen für die Praxis. Sichern Sie sich frühzeitig einen Platz.



Das neue Programm mit Detailinformationen steht ab Mitte Oktober 2013 zur Verfügung unter

www.cetpm.de/akademie



Stark und zielgerichtet führen vor Ort

Impressum:

Hochschule Ansbach
Campus Herrieden – CETPM
Redaktion Yokoten
Steinweg 5
D-91567 Herrieden
Tel. +49 (0) 9825 2038-100
Fax +49 (0) 9825 2038-111
www.yokoten.de
E-Mail: yokoten@cetpm.de
Redaktion: Sabine Leikep



ISSN 2193-4835
Einzelheft: 5,00 €
Jahresabo für 6 Ausgaben:
19,00 € inkl. Versand in D