

Umsetzung von Elementen der Unternehmensstrategie und Schaffung eines Wandels mithilfe der 5S-Methodik

Betrachtung der Herangehensweise des Berliner Standortes der MAN Diesel & Turbo SE

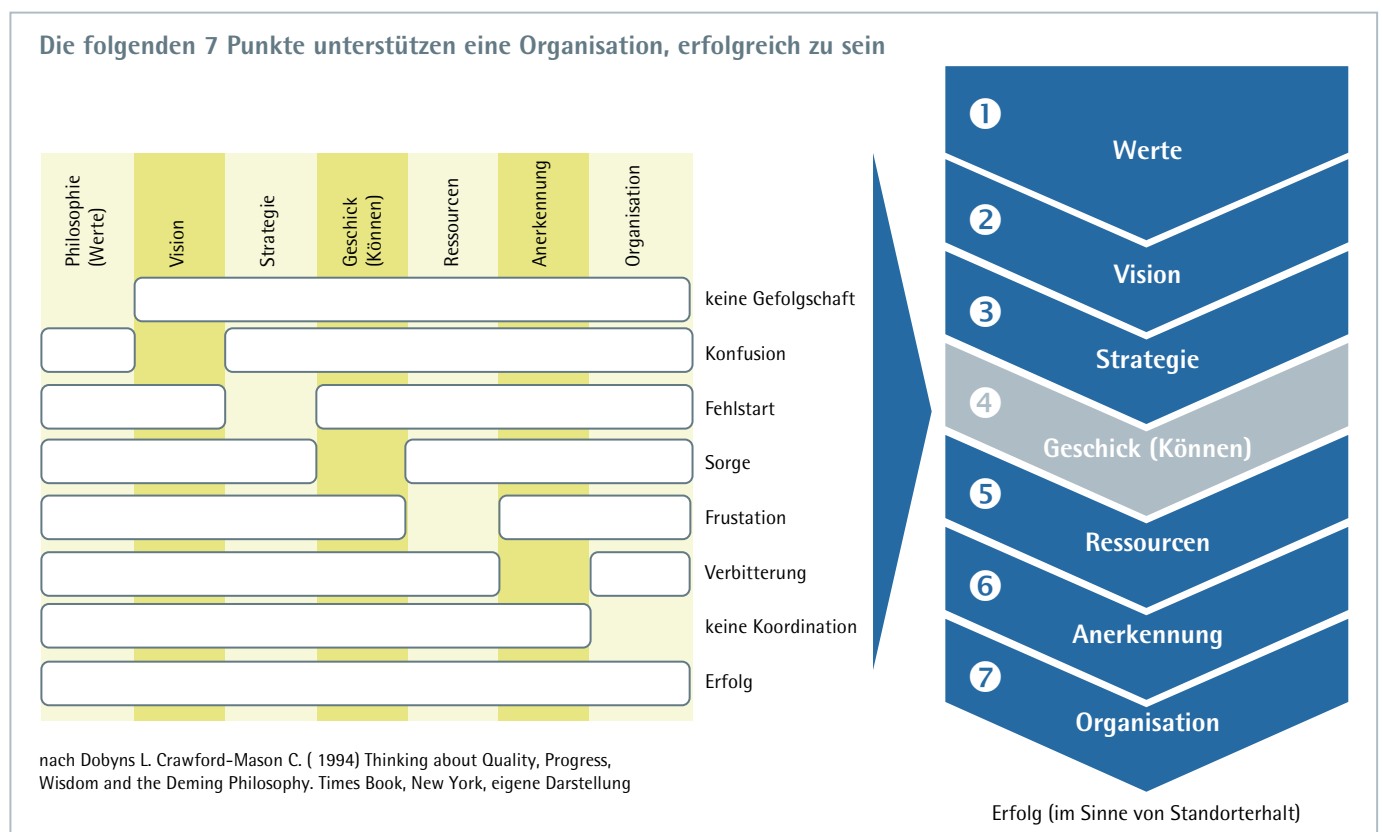
Im Rahmen der Unternehmensstrategieumsetzung entschied das Management des Berliner Standorts der MAN Diesel & Turbo, den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) einzuführen. Diese Chance wurde genutzt, um zunächst die Mitarbeiter aller Organisationsbereiche mithilfe von 5S-Workshops in den Verbesserungsprozess einzubinden. Hierbei wurde ein breites Spektrum zu Verbesserungspotenzialen gesammelt, um anschließend den Lernprozess in der Organisation zu initiieren. Der Artikel beschreibt die Einführung der 5S-Methodik am Berliner Standort der MAN Diesel & Turbo SE und verdeutlicht das Vorgehen in der Umsetzung basierend auf Werten, Vision und Strategie des Unternehmens mit dem Ziel, die Akzeptanz für das Projekt sowie die dafür erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen sicherzustellen.

Einleitung

Für die Anwendung eines Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) im Rahmen des organisationalen Lernens müssen geeignete Rahmenbedingungen bestehen. Werte, Vision und Strategie müssen definiert sein, um auf diesen aufbauend den Lernprozess (Geschick), der durch 5S beziehungsweise KVP bei den Mitarbeitern initiiert wird, passend zu den Entwicklungszielen des Unternehmens umzusetzen. Abb. 1 stellt weitere erforderliche Rahmenbedingungen einer Struktur zur Organisationsentwicklung dar und diskutiert, was passiert, wenn diese fehlen. Beispielsweise führt eine fehlende Unternehmensvision zu Konfusion im Unternehmen. Der rechte Abschnitt von Abb. 1 stellt dar, wie ein geordnetes und zielführendes Vorgehen aussehen

KVP kann auch eine Querschnittsfunktion bei der Früherkennung von Unternehmenskrisen einnehmen.

Abb. 1: Zusammenhang Strategie – 5S (in Anlehnung an The Swiss Deming Institute)





Daniel Hofmann
MAN Diesel & Turbo SE



Timo Marks
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft, ifaa

kann. In diesem Zusammenhang ist als vierter Schritt der Abschnitt »Geschick (Können)« – hier – mit der Methode 5S – genannt. 5S bietet die Möglichkeit, dass Mitarbeiter und Unternehmen wieder lernen, in kleinen Verbesserungsschritten zu denken. Insbesondere ist es hierbei wichtig, dass jeder Mitarbeiter sich im ersten Schritt um seinen eigenen Arbeitsplatz kümmert und an diesem die Prozesse verbessert.

Die Fähigkeit, sich rasch an Veränderungen im Unternehmensumfeld und an Kundenanforderungen anzupassen, wird immer wichtiger und ist ein kritischer Wettbewerbsfaktor. Hier kann KVP unterstützen, einen geordneten Veränderungsprozess im Unternehmen zu initiieren. Im Zuge der Einführung und Umsetzung des KVP wird die 5S-Methodik als ein integraler Bestandteil verstanden. Unabhängig von Branche und Betriebsgröße gehört KVP – neben anderen Methoden des Change-Managements – in ein modernes Unternehmen. Die 5S-Methodik ist ein ressourcenbasierter Ansatz, der durch die Reduzierung von Verschwendung in Arbeitsprozessen eine Fokussierung wertschöpfender Kernaufgaben ermöglicht. Die Anwendung der 5S-Methodik dient nicht nur dazu, Qualitätsstandards sicherzustellen, sondern ist auch eine Plattform, um Störgrößen im Geschäftsprozess überhaupt erst aufzufinden. Denn nur wenn Verschwendungen von Mitarbeitern und Führungskräften wahrgenommen werden, können geeignete Gegenmaßnahmen angestoßen werden. Was sich so einfach anhört, ist bei genauerem Hinsehen die eigentliche Achillesferse: Viele Mitarbeiter sind teils über Jahrzehnte im Unternehmen tätig; sie verfügen über große Erfahrung und unschätzbare Wissen. Doch leider verhält es sich mit ihrer Betriebsblindheit vielfach ähnlich. Verschwendung fällt im Arbeitsalltag mit der Zeit einfach nicht mehr auf. Ziel von KVP ist nicht nur die Schaffung von »Lean Production« und »Lean Office«, sondern auch das Sichtbarmachen von vermeidbarem Mehraufwand in Geschäftsprozessen. Bei richtiger Anwendung kann KVP einen wertvollen Beitrag zur Umsetzung strategischer Maßnahmen leisten und den Weg für operative Veränderung im Arbeitsablauf ebnen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Einführung ist eine hinreichend offene Unternehmenskultur, die dynamische Veränderungen akzeptiert und im Unternehmensprozess aktiv gelebt wird. Hierfür sind geeignete Rahmenbedingungen durch das Management festzulegen und zu verfolgen.

Vorstellung des Berliner Standorts

Der Berliner Standort der MAN Turbo & Diesel SE blickt auf eine mehr als 150-jährige Geschichte zurück. Das historische Borsig-Gelände beheimatete früher die größte Dampfmaschinenproduktion Deutschlands. Heute befindet sich hier ein Fertigungs-, Engineering- und Forschungsstandort für Kompressoren, die weltweit in der Öl- und Gasindustrie sowie der Prozessgasindustrie eingesetzt werden. Die in der denkmalgeschützten Produktionshalle hergestellten Kompressoren wiegen bis zu 100 Tonnen und können mit ihrer Leistung in einem Raum von der Größe eines Fußballstadions binnen fünf Minuten ein Vakuum erzeugen. Die Maschinen und Anlagen sind speziell auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse angepasste Produkte höchster Effizienz und Zuverlässigkeit. Die Kundenprojekte zur Auslegung und Herstellung eines einzelnen Kompressors dauern zumeist mehrere Monate. Das Unternehmen beschäftigt am Standort Berlin mehr als 500 Mitarbeiter, die konsequent innovative prozesstechnische Lösungen entwickeln. Die Zentrale der MAN Diesel & Turbo SE befindet sich in Augsburg.

Konzeptausarbeitung

Folgendes Vorgehen wurde vereinbart: Die Einführung von KVP am Berliner Standort der MAN Diesel & Turbo SE (MDT) erfolgt im ersten Schritt mit der Umsetzung der 5S-Methodik am gesamten Standort. Dies umfasst nicht nur die klassischen Produktionsbereiche wie Fertigung, Montage oder die Intralogistik, sondern auch sämtliche Büroarbeitsbereiche am Standort. Der Verband der Metall- und Elektroindustrie Berlin-Brandenburg e.V. (VME) und das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa) haben das Unternehmen bei der Erarbeitung und Umsetzung eines Transferkonzeptes zur Einführung der 5S-Methodik unterstützt. Ziel war es, mögliche Verschwendungen aufzudecken, zu beseitigen und vorzubeugen. Der Schwerpunkt lag darin, einen Wissenstransfer von der externen Unterstützung in Richtung MDT durchzuführen. Nachfolgend hat ein 5S-Projektteam das von VME und ifaa vorgeschlagene Transferkonzept unter Einbeziehung von Erfahrungen aus anderen Standorten angepasst. Ziel und Angebot des VME/ifaa bestanden darin, den Berliner MDT-Standort in die Lage zu versetzen, Workshops selbstständig durchzuführen und somit den Prozess des organisationalen Lernens zu initiieren.

Ausgangssituation und Ziele

Heute – im Jahr 2016 – ist der Berliner Standort technologisch auf dem neuesten Stand von Wissenschaft und Technik und positioniert sich mit seinen Produkten in einem globalen Umfeld. Doch wie sieht es mit seinen Prozessen und Strukturen aus? Bei einem Rundgang durch die Fertigung sieht man neben einer Vielzahl an modernen Werkzeugmaschinen auch Bohrwerke und Drehmaschinen, die bereits seit Jahrzehnten ihren Dienst verrichten. Auf Paletten liegen Halblinge, die von den Mitarbeitern mit Hubwagen und Kran durch die Gänge von der einen zur anderen Arbeitsstation befördert werden. Mitarbeiter schweißen Rohrleitungen und entgraten Maschinenteile per Hand; andere Teile werden von Schweißrobotern bearbeitet. Nirgends ist ein Fließband zu sehen. Das Bild lässt auf den ersten Blick auf einen gewissen Ordnungsbedarf schließen. Im Vergleich zu einer Serienfertigung werden hier im Werk die Unterschiede des Einzelmaschinenbaus deutlich: Kein Auftrag ist wie sein Vorgänger, kein Produkt ist absolut baugleich mit dem anderen.

»Als Einzelmaschinenbauer sprechen wir bereits bei einer Stückzahl von zwei über eine kleine Serie. Dementsprechend sind wir gezwungen, Arbeitsabläufe jedes Mal aufs Neue dem jeweiligen Auftrag entsprechend anzupassen. Dies erfordert eine große Flexibilität, sowohl in der Entwicklung als auch in der Fertigung der Produkte«, sagte Jing Tian, Mitarbeiter in der Abteilung Planung und Prozessmanagement von MDT. Bei der Herstellung eines Kompressors kommt es auf Details an. In der mechanischen Fertigung müssen Mitarbeiter jede technische Zeichnung genau studieren, bevor der erste Span fallen kann. Ein überdurchschnittliches Maß an Konzentration, Urteilsvermögen und Verantwortung ist gefordert, damit bei der Fertigung Ausschuss beziehungsweise Nacharbeit vermieden werden. In der Montage und in der Qualitätssicherung ist aufgrund der Einzelfertigung ein wachsames Auge bei jedem Arbeitsvorgang gefordert. Dies setzt ein enges Zusammenspiel zwischen technisch-gewerblichen Mitarbeitern und Ingenieuren voraus.

Zugleich erfordert diese Art der Produktion hohe Aufwendungen in der Supply Chain bei Koordination und Abstimmung. Auch in einer modernen Werkstattwirtschaft kommt es öfter vor, dass Bauteile und Werkzeuge nicht an der vorgesehenen Arbeitsstation verfügbar sind. Besonders kritisch ist es, wenn Spezialwerkzeuge für exotische Werkstoffe in der Werkzeugverwaltung nicht vorrätig sind. Bevor an dem

Bauteil weitergearbeitet werden kann, müssen diese beschafft werden. In den Werkbänken befinden sich Sortiersysteme, die nicht immer konsequent genutzt werden. Nicht selten sind bei dieser Beschaffung mehrere Mitarbeiter zu involvieren, was den Aufwand in der Summe sogar vervielfacht, weil andere Personen ebenfalls von ihrer Arbeit abgehalten werden. Es besteht hier durchaus Verbesserungspotenzial. Verzögerungen führen nicht nur zu Zusatzkosten, sondern können Kundentermine gefährden und beträchtliche Pönalen nach sich ziehen.

In den Büroarbeitsbereichen sind die Herausforderungen zwar andere, jedoch in den Ausprägungen und in der kritischen Wirkung ähnlich: Ungeordnete Ablagen, Altdokumente in den Rollcontainern und dutzende Notizzettel auf den Tischen verursachen unnötige Suchzeiten. Bei dringenden Anfragen entsteht leicht Hektik, weil Informationen und Entscheidungen mit teils unverhältnismäßigem Aufklärungsaufwand erst zusammengetragen werden müssen. Auch in der IT gibt es Verbesserungsbedarf: Eine Vielzahl von Netzlaufwerken mit unterschiedlichen Ordnerstrukturen und Dateibenennungen führt zu einer uneinheitlichen und abteilungsübergreifend nicht mehr nachvollziehbaren Ablagesystematik. Die Folge: Mitarbeiter kommen nur noch begrenzt zur Erledigung ihrer Kernaufgaben. Stattdessen sind sie mit Dokumentensuche, Listepflege oder dispositiven Tätigkeiten beschäftigt.

Ein in der Realität nur schwer umsetzbares und deshalb ambitioniertes Ziel ist es, Verschwendungen im Unternehmen gänzlich zu eliminieren. Wenn es jedoch im Ansatz gelingt, durch sinnvolle Nutzung vorhandener Ressourcen über alle Bereiche des Herstellungsprozesses Verschwendungen spürbar zu reduzieren, sodass mehr Zeit für das Wesentliche übrigbleibt, so wirkt sich der Einspareffekt indirekt auch positiv auf das Betriebsergebnis aus. Bei konsequenter Anwendung von KVP erhöht sich nicht selten automatisch die Qualität bei gleichzeitiger Verringerung von Durchlaufzeit und Kosten. Hierdurch ist es möglich, genauere kalkulierte Kundenangebote abzugeben, zukünftig mehr Aufträge zu gewinnen und strategische Wettbewerbsvorteile auszubauen.

Darüber hinaus kann KVP auch eine Querschnittsfunktion bei der Früherkennung und Vorbeugung von Unternehmenskrisen einnehmen. Die Handlungsfähigkeit von Unternehmen nimmt mit Fortschreiten einer Krise tendenziell ab, sodass strategische Gegenmaßnahmen oft nicht mehr ihre gewünschte Wirkung entfalten können. »Teilweise besser als mit anderen Ins-



Jing Tian
MAN Diesel & Turbo SE



Uwe Radloff
Verband der Metall- und
Elektroindustrie in Berlin
und Brandenburg, VME

trumenten erhalten wir in 5S-Workshops, in denen die Mitarbeiter ihrem Ärger Luft machen, ein sehr ehrliches Bild über das Betriebsklima und vor allem frühzeitig gute Ratschläge aus der Anwenderperspektive, wie bestehende Arbeitsprozesse effizienter gestaltet werden können«, erklärt Jing Tian.

Herangehensweise

Paradigma

Veränderungen einzuleiten, muss wohlüberlegt sein. Erst im zweiten und dritten Schritt können Maßnahmen ergriffen werden. »Man steigt nicht in einen Zug ein, wenn nicht klar ist, wohin die Reise geht. Zunächst müssen wir verstehen, wo welche Verschwendungen vorliegen und wie stark sie die tägliche Arbeit der Kollegen stören«, so ein am Prozess Beteiligter. Hier kann KVP den Veränderungsprozess hin zu einem qualitäts- und kundenfokussierten Unternehmen unterstützen.

Es ist wichtig, dass Mitarbeiter und Führungskräfte wissen, dass Veränderungen gewollt sind. Von zentraler Bedeutung ist eine offene und wertschätzende Kommunikation. Die besten Maßnahmen nutzen nichts, wenn sie von der Belegschaft nicht angenommen werden. Ein Prozessbeteiligter: »Die 5S-Methodik zielt nicht darauf, den Mitarbeitern eine totalitäre Systematik aufzuzwingen. Dies erhöht nur Bürokratie und Formalismus, bringt aber keinen Mehrwert. Vielmehr wollen wir verstehen, was den Beschäftigten am Herzen liegt, was ihnen die Arbeit erschwert und wie der Arbeitsalltag angenehmer, effizienter und gehaltvoller gestaltet werden kann. Damit helfen wir nicht nur den Kollegen direkt, sondern auch dem Unternehmen. Wir sind überzeugt, dass aktive Einbindung der Betroffenen eine Schlüsselvoraussetzung dafür ist, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Hier kann man auch von Inklusion sprechen. Die Einführung von 5S kann nur gelingen, wenn Kollegen wissen, dass ihre Bedenken ernst genommen werden, dass sie selbst mitgestalten können und Teil der Veränderung sind.«

Umsetzungsphase

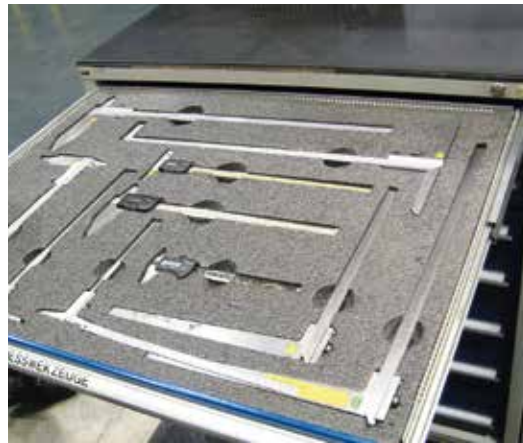
Die Umsetzungsphase begann mit einem Treffen von Standortleitung, VME und ifaa. Dabei wurden die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Verbandsunterstützung vereinbart. Generell gilt: Entscheidend für den Projekterfolg ist eine konsequente Unterstützung des Managements bei der Durchführung. Ein 5S-Pro-

jektteam wurde mit der Einführung der 5S-Methode am Standort betraut, um den »Lean-Gedanken« umzusetzen. Vermittelt wurde die Managementvorgabe durch das 5S-Projektteam in Form einzelner Kick-Off-Workshops, an denen alle Mitarbeiter einer Abteilung teilnahmen. Eröffnet und abgeschlossen wurden die Ganztagsveranstaltungen von der Standortleitung. Die Nachhaltigkeit der Umsetzung wird in Form nachgelagerter Begehungen und durch Einbindung von 5S-Beauftragten in den Abteilungen sichergestellt. Während der Einführungsphase wurde das 5S-Projektteam vom Management unterstützt. In regelmäßigen Abständen traf man sich mit der Standortleitung zum Erfahrungsaustausch.

Inhaltlich waren die Workshops in einem Theorie- und Praxisteil unterteilt. Im Theorieteil wurde die 5S-Methodik zunächst vorgestellt. Anschließend illustrierten Beispiele den Nutzen dieses Verfahrens. Mitarbeiter wurden nach Störgrößen, die sie von der Erledigung ihrer Arbeit abhalten, befragt. Im Beisein der Abteilungs- und Standortleitung wurde anschließend über mögliche Maßnahmen diskutiert. Es fanden im Rahmen der Workshops Begehungen der Arbeitsbereiche statt; diese sollten Mitarbeiter in Bezug auf die Wahrnehmung von Verschwendungen sensibilisieren. »Wir glauben daran, dass jeder Kollege ein inneres Verlangen hat, sich am Arbeitsplatz, wo er viele Stunden des Tages verbringt, wohlfühlen; deshalb wird er Störungen auch thematisieren«, erklärt Daniel Hofmann, Project Quality Manager von MDT. Der Praxisteil bildete den zweiten Abschnitt der Workshops: Hier setzten die Mitarbeiter die ersten drei der fünf »S« (Sortiere aus, Säubern, Sortiere ein) in den eigenen Arbeitsbereichen um. Dabei ist es grundsätzlich wichtig, dass die Teilnehmer den Unterschied und den persönlichen Nutzen der Aktion anhand eines Vorher-Nachher-Vergleichs sofort erkennen. Bei der Durchführung des Praxisteils ist vor Beginn eines Workshops dafür zu sorgen, dass die Bereiche mit den notwendigen Utensilien ausgestattet sind: Für die Umsetzung des ersten »S« (Sortiere aus) müssen beispielsweise Entsorgungsmöglichkeiten für vertrauliche Unterlagen bereitgestellt sein. Bei der Anwendung des zweiten und dritten »S« (Säubern und Sortiere ein) werden in den jeweiligen Bereichen Reinigungsmaterialien benötigt.

Am Ende des Tages kamen alle Teilnehmer nochmals zusammen und diskutierten ihre positiven und negativen Eindrücke. Die am Workshop-Tag gesammelten Beiträge wurden im Plenum in Form einer Abschlusspräsentation der

Eine offene und wertschätzende Kommunikation ist sehr wichtig für den KVP.



Standortleitung vorgestellt. Für viele der vorge-tragenen Themen konnten am selben Tag noch Lösungen zur Abhilfe vereinbart werden. Viele Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter wurden aufgegriffen; sinnvolle Investitionen wurden freigegeben. Die Mitarbeiter erkannten so, dass auf Worte auch Taten folgten, da die Standortleitung sofort handelte. Die Workshops endeten mit der Benennung eines 5S-Beauftragten für die jeweilige Abteilung. Diese Verantwortlichen fungieren als Schnittstelle gegenüber dem Projektteam und dem Management. Neben ihrer Aufgabe, im Rahmen von KVP kontinuierlich neue Ideen zu entwickeln, sollen 5S-Beauftragte vor allem Maßnahmen zur Beseitigung der Störgrößen koordinieren.

Insgesamt wurden im Zuge der 5S-Einführung 24 Workshops innerhalb von sechs Monaten veranstaltet und über 50 5S-Beauftragte benannt. Zusammen mit den nachgelagerten Begehungen hat die Einführung am Berliner MDT-Standort mit mehr als 500 Mitarbeitern ein Jahr in Anspruch genommen. Das Projekt verfügt über eine eigene Firmenwebseite mit Präsentationen, Themenlisten der ermittelten Störgrößen sowie eine Sammlung von Fotos mit Vorher- und Nachheraufnahmen.

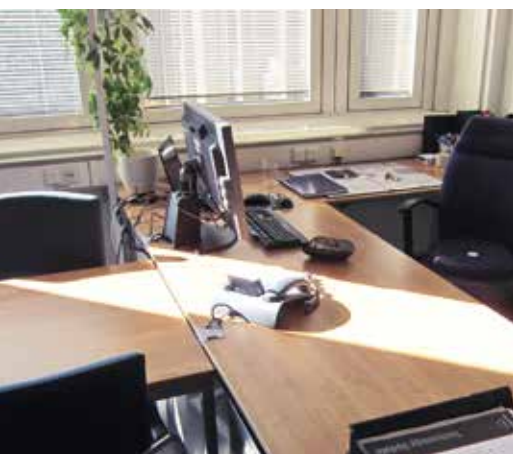
Konsolidierung und Priorisieren der ersten Ergebnisse

Mit einem zeitlichen Abstand von mehreren Wochen unternahm das 5S-Projektteam Begehungen mit dem Ziel, die Nachhaltigkeit der 5S-Kick-Off-Aktionen und die Beseitigung der am Workshop-Tag festgehaltenen Störgrößen zu überprüfen. Anhand von Checklisten wurde der Zustand entlang von Ausprägungen der 5S-Merkmale mit Kennzahlen bewertet. Diese wurden nachfolgend zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst. Die Herausforderung lag darin, die Bewertungskriterien zu verinnerlichen und einheitlich anzuwenden.

Während der Durchführung der Workshops nannten die Teilnehmer mehr als 500 Störgrößen. Bei der Ergebnisauswertung konnte festgestellt werden, dass in der Produktion eine Vielzahl der Störgrößen Bereitstellungen von Rohmaterialien, Werkzeugen sowie Fertigungskapazitätsplanungen betreffen. Es sind jene Störungen, die zu Such- und Wartezeiten führen und dadurch die Durchlaufzeit erhöhen. Im Bürobereich hingegen wurden Störgrößen in der IT/EDV genannt, die zu längere Bearbeitungszeiten führen. Prozessstörgrößen waren in beiden Bereichen vorzufinden.

Abb. 2: Werkstatt: Systematische Ordnung reduziert Suchzeiten.

Abb. 3: Büro: Ordnung am Büroarbeitsplatz die Arbeit angenehmer und effizienter.



In der Produktion akzeptieren die Mitarbeiter den Nutzen von 5S schneller als in den Büros.

Die Störgrößen wurden im Rahmen einer Auswertung in Haupt- und Unterkategorien unterteilt und jeweils nach dem ABC-Schema priorisiert. A-Störgrößen sind jene Themen, die den Arbeitsablauf massiv negativ beeinträchtigen, sodass Arbeiten bis zur Klärung ruhen müssen. B-Störgrößen sind Themen mit vermeidbaren Anteilen an Verschwendungen. C-Störgrößen sind jene Themen, die Mitarbeiter als unbequem und störend empfinden, die jedoch weder die Bearbeitung spürbar verzögern noch bestimmbare Mehrkosten verursachen. Die Eingruppierung erfolgt anhand von Bewertungen aus dem 5S-Projektteam. Auch die Abteilungen gaben Bewertungen der Störgrößen ab. Die Ergebnisse wurden zu Kennzahlen aggregiert und ein Ergebnis-Controlling überführt. Bei der Priorisierung von Gegenmaßnahmen lag der Fokus zunächst auf der Identifikation von A-Störgrößen, die mit verhältnismäßig wenig Aufwand abgestellt werden können.

Veränderungserfahrungen

Die Workshops haben gezeigt, dass die Anwendung von 5S mit methodischer Verschwendungsidentifikation und der KVP-Prozess nicht nur einzelne Bereiche der Produktion oder der Büroarbeitsplätzen betreffen, sondern den gesamten Standort. Eine Vielzahl der zusammengetragenen Störgrößen war anderen Prozessbeteiligten nicht in vollem Umfang bekannt.

Zur Abstellung von Störungen sind zielführende Maßnahmen erforderlich. Die Erfahrungen in Bezug auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter sind in der sensiblen Einführungsphase des KVP-Prozesses hingegen gemischt. Während sowie unmittelbar nach den Workshops bewertete der Großteil der Teilnehmer die Workshops positiv und signalisierte Veränderungsbereitschaft. Bei Führungskräften war ein breites Spektrum an Zustimmung und Kooperation erkennbar. Ein Anteil der Workshop-Teilnehmer zeigte jedoch Aversionen gegenüber Veränderungen im Allgemeinen. Damit ein möglichst hoher Zustimmungsgrad erreicht werden kann, werden nachfolgend einige Schlüsselfaktoren beschrieben, die nach Auffassung der Projektbeteiligten entscheidend sind.

Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung von Veränderungen ist eine durchgehend hohe Bereitschaft und Akzeptanz der Mitarbeiter, organisatorische und operative Anpassungen mitzutragen. Jedoch ist dies in der Realität keineswegs eine Selbstverständlichkeit, da die Mitarbeiter die Maßnahmen in ihrer regulären

Arbeitszeit und im Rahmen bestehender Verpflichtungen umsetzen müssen. Nicht selten entsteht leicht das Gefühl von Überforderung.

Die anfängliche Signalwirkung kann essenziell sein, um Anreize zu schaffen. Damit die Mitarbeiter sofort merkten, dass aus Worten auch Taten folgten, wurden erste Schritte bereits bei den Kick-Off-Workshops eingeleitet. Teilnehmer waren teils positiv überrascht über zügige Entscheidungen – beispielsweise über das Füllen von Verantwortlichkeitslücken oder rasche Freigaben von Investitionen und Ausstattungen. Bei komplexeren Themen, die insbesondere bereichsübergreifende Unternehmensprozesse betreffen, wurden Verantwortliche gefunden, um gemeinsam mit der Standortleitung an Lösungen zu arbeiten.

Auch spielen personen- und verhaltensbedingte Faktoren eine Rolle bei der Einführung des KVP-Prozesses. Unsichtbare gruppendynamische Regeln beeinflussen die Umsetzung, da Meinungsführer in Gruppen als Multiplikatoren agieren. Bei der 5S-Einführung übten veränderungsfreudige Mitarbeiter eine positive Wirkung auf ihre Kollegen aus, indem sie diese ebenfalls – teils bereits vor den Workshops – zum Aufräumen motivierten. Jedoch kam es auch zu gegenteiligem Verhalten.

In der Produktion sind die Mitarbeiter tendenziell leichter vom Nutzen zu überzeugen als in den Büros. Als Beispiel sieht ein Zerspanungsmechaniker sofort den Vorteil, wenn durch standardisierte Ordnungssysteme an typgleichen Werkzeugmaschinen das Suchen reduziert wird oder die Verletzungsgefahr durch Wegräumen störender Gegenstände abnimmt. In den Büros ist hingegen mehr Überzeugungsarbeit erforderlich. Standardisierte Einzelarbeitsplätze, die minimalistisch ausgestattet sind, erwecken bei den Beteiligten oft ein Gefühl von Bevormundung. Sobald jedoch der persönliche Nutzen wahrnehmbar ist, können auch Skeptiker erreicht werden. Die Bedenken der Mitarbeiter müssen ernstgenommen werden. »Es bringt nichts, den besten Prozess zu haben und keiner macht mit. Hier brauchen wir eine offene Kommunikationspolitik im Unternehmen«, sagte Jing Tian. Mitarbeiter nehmen nicht selten eine defensive Position ein, wenn das Gefühl dominiert, dass ihnen vertraute Freiheiten weggenommen werden. Begriffe wie »Verbesserung« oder »Ordnung schaffen« können von Mitarbeitern jedoch fälschlicherweise als Leistungskritik verstanden werden und das Selbstwertgefühl beschädigen. Die Wahrscheinlichkeit für das Gelingen von Veränderungen erhöht sich spürbar, wenn die Mitarbeiter verstehen, dass sie es selbst in der

Hand haben, durch eigenverantwortliches Handeln Verschwendungen zu verringern und sich zu entlasten. Von zentraler Bedeutung ist hier eine verantwortungsbewusste Steuerungsfunktion der Führungskräfte im operativen Arbeitsumfeld, um Veränderungen nicht nur kapazitiv zu ermöglichen, sondern auch die Bedenken der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Bei komplexeren Themen, für die zunächst keine zeitnahen Lösungen existieren, sind die Hintergründe den Mitarbeitern im Sinne einer offenen Unternehmenskultur zu erläutern.

Das Aufzeigen vermeintlicher Schwächen im Arbeitsablauf bedarf einer behutsamen und vor allem gezielten Analyse von Ist- und Soll-Prozessen. Anders als im Produktionsbereich, gibt es im Bürobereich oftmals Störungen, deren Beseitigung mit Zielkonflikten verbunden ist. Vor- und nachgelagerte Bereiche haben nicht selten ein unterschiedliches Verständnis über »richtig« und »falsch«. Es gibt durchaus Fälle, in denen die Optimierung eines Prozessschritts nur durch unverhältnismäßige Mehraufwendungen im vorgelagerten Bereich möglich ist. Hilfreich ist der Verweis auf etablierte Strukturen in Arbeitsprozessen mit ausgewogenem Mitteleinsatz. Dies weckte bei vielen Teilnehmern Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderungen entlang kritischer Schnittstellen. Durch die Einführung von KVP wurde die Möglichkeit geschaffen, Störungen zu benennen und Maßnahmen anzustoßen. Bei der Durchführung weiterführender Maßnahmen in Arbeitsgruppen kann ein Steuerungsgremium beim Ergebniscontrolling unterstützen.

Auch die Art und Weise, wie Veränderungen in der Unternehmensgeschichte bereits stattgefunden haben, nimmt Einfluss auf das Gelingen der Einführung von KVP. Bei Unternehmen, die jüngst eine defensive Restrukturierung durchlaufen haben, kann eine Grundskopis die Einführung von anderen Change-Prozessen deutlich erschweren. Es ist erforderlich, die Ziele von 5S und KVP zu erläutern – nämlich Effizienzsteigerung im Rahmen einer offenen Strategie.

Die Verknüpfung des Themas mit der Unternehmensstrategie war wichtig. So konnten die benötigten Ressourcen für die Findung und Umsetzung der Verbesserungspotenziale bereitgestellt werden, und KVP/5S wurde von den Mitarbeitern nicht nur als einmaliges Projekt wahrgenommen. Die Einbindung der Mitarbeiter in 5S beziehungsweise KVP bot eine gute Möglichkeit, das gemeinsame Verständnis von Strategie und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern.

Ausblick

Die Einführung der 5S-Methodik ist der erste Schritt bei der Umsetzung von KVP. Die gesammelten Meinungen und Kritiken haben eine solide Basis für Folgeprojekte geschaffen. Auf das Projekt »Einführung der 5S-Methodik am Standort Berlin« aufbauend wurden Folgeprojekte im Bereich IT- und Prozessoptimierungen angestoßen. Die Weiterverfolgung von 5S im Unternehmen wird fortan durch die 5S-Beauftragten der Abteilungen getragen. Angestrebt sind regelmäßige Workshops mit den 5S-Beauftragten, um kontinuierlich Erfahrungen auszutauschen und weitere Maßnahmen mit der Standortleitung zu formulieren. ■

Autoren-Kontakt

Dipl.-Ing. (FH)
Daniel Hofmann

Abteilung Qualitätsmanagement
MAN Diesel & Turbo SE,
Berlin
Tel.: +49 30 440402-2754
E-Mail: daniel.hofmann@man.eu

Timo Marks, M.Sc

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-42
E-Mail: t.marks@ifaa-mail.de

Dipl.-Ing. (FH) Uwe Radloff

Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. (VME)
Tel.: +49 30 31005-142
E-Mail: Radloff@vme-net.de

Dipl.-Ing. Jing Tian

Abteilung Planung und Prozessmanagement
MAN Diesel & Turbo SE,
Berlin
Tel.: +49 30 440402-2831
E-Mail: jing.tian@man.eu