

Verschwendung reduzieren, Wertschöpfung aktiv gestalten

Einführung und Entwicklung schlanker Produktionsprozesse bei der PUK Group GmbH & Co. KG, Berlin

Nur wenn sie fortlaufend die eigene Wettbewerbsposition und Wirtschaftlichkeit stärken, können Unternehmen langfristig am Markt bestehen und nachhaltig wachsen. Entscheidend hierbei ist neben innovativen Produkten und Dienstleistungen die Gestaltung sicherer, stabiler und verschwendungsarmer Prozesse. Auf die nachhaltige Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) dürfen Unternehmen daher nicht verzichten. Hierbei ist insbesondere das Potenzial der Mitarbeiter zu nutzen, weil diese die Prozesse aus dem operativen Geschäft heraus am besten kennen.

Im Beitrag wird gezeigt, wie Beschäftigte im Rahmen von KVP-Workshops bei der PUK Group GmbH & Co. KG (PUK) – einem metallverarbeitenden Industriebetrieb in Berlin – eigene Ideen generieren und diese mit der 5S-Methode wertschöpfend gestalten. Zudem wird die sogenannte »360°-Analyse zur Nachhaltigkeit von KVP-Methoden« vorgestellt, die bei PUK angewandt wurde. Dieses Vorgehen wurde durch das ifaa aus einer Methode abgeleitet, die der »Koblenzer Kreis« (eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe des vem, die arbeitgeber, METALL NRW, Hessenmetall und des ifaa) zur Analyse von Führungskulturen in Unternehmen entwickelt hat. Mit diesem Ansatz werden die bisher erzielten Ergebnisse zwischen Geschäftsleitung und Management sowie den Mitarbeitern gespiegelt, darauf aufbauend weitere Handlungsfelder und Verbesserungsmaßnahmen generiert – letztlich wird die Nachhaltigkeit der 5S-Maßnahmen im Unternehmen gefördert.

Firmenportrait PUK Group

Die PUK Group GmbH & Co. KG ist eine weltweit tätige Unternehmensgruppe der metallverarbeitenden Industrie mit Hauptsitz in Berlin. PUK entwickelt, produziert und vertreibt Kabeltragssysteme und -schellen, Unterflursysteme und -konstruktionen für Photovoltaikanlagen für die

Bereiche Industrie, Gebäudetechnik, Infrastruktur, Energie sowie Öl und Gas. An sechs Produktionsstandorten (davon zwei in Deutschland) und 30 Vertriebsstandorten in elf Ländern arbeiten bei PUK rund 770 Mitarbeiter. Zur Strategie und zum wirtschaftlichen Erfolg von PUK gehört es, langfristig zu denken und verantwortungsvoll zu handeln sowie gegenüber Kunden und Mitarbeitern ökologisch und sozial nachhaltig zu handeln.

Motivation für den KVP

Um in der Produktion einerseits Qualität und Effizienz zu erhöhen sowie andererseits Kosten zu reduzieren, hat PUK gemeinsam mit dem Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e. V. (VME) und dem ifaa ein Projekt gestartet, um die Produktionsprozesse »lean« zu gestalten. In diesem Rahmen sollte das dafür erforderliche Wissen auf die KVP-Verantwortlichen, die Führungskräfte und die Mitarbeiter im Stammwerk sowie auf andere Unternehmensstandorte übertragen werden. Die Mitarbeiter in der Produktion erhielten hierzu im Vorfeld durch die Geschäftsleitung die wichtige Kernbotschaft, dass KVP im Unternehmen noch stärker als bisher gewünscht ist und hohe Priorität erhält. Alle Mitarbeiter wurden aufgefordert, sich aktiv an Veränderungsprozessen zu beteiligen. Dabei erhielten sie zur Gestaltung von Arbeitsplätzen und Prozessen große Freiheitsgrade.

Bei den Mitarbeitern herrschte zu Beginn eine gewisse Skepsis, da ihre früheren Vorschläge nicht umfassend umgesetzt worden waren. Dass ihre Ideen nun laut Aussage der Geschäftsleistung im Mittelpunkt stehen sollten, verwunderte zunächst. Oft bestanden zudem Meinungen wie: »Das haben wir schon immer so gemacht.« oder »Die Führungskräfte wissen und kennen ja meine Meinung.« Einige Mitarbeiter verrichteten lediglich »Dienst nach Vorschrift«, anderen war es wichtig, zwar auf Missstände hinzuweisen, diese aber nicht selbst zu verändern.



Ralph W. Conrad
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft (ifaa)



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



Marc-André Weber
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft (ifaa)

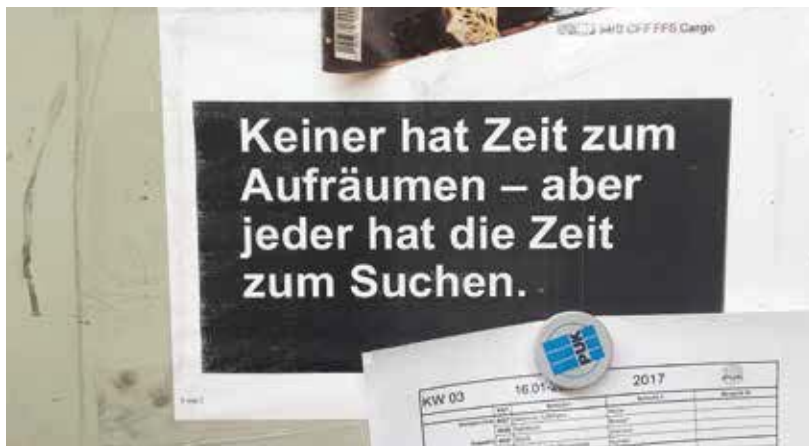


Abb. 1: Die Erkenntnis bei PUK für KVP wächst. Aufnahme eines Whiteboards in der Anfangsphase der Einführung von KVP und 5S

Foto: ifaa

Die Erwartungshaltung der Mitarbeiter war bis dato, dass ihnen Führungskräfte wie Meister oder Bereichsleiter Aufträge für Verbesserungen geben, und dass diese dann von ihnen ausgeführt werden. Die Führungskräfte wiederum erwarteten, dass die Mitarbeiter selbständig eine Lösung finden. Hier zeigte sich klar ein gegenseitiges Missverständnis. Die Führungskräfte berichteten zudem oftmals, dass sie aufgrund des Tagesgeschäfts keine Zeit für die Durchführungen von Veränderungen hätten. Weiterhin berichteten sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, dass die Beteiligten zwar im Dialog standen, jedoch nicht wirklich konstruktiv an der Beseitigung von Missständen arbeiteten. Insofern wurde die Notwendigkeit deutlich, das bis dahin gelebte betriebliche Vorgehen zu verändern, damit Verbesserungsideen auch umgesetzt werden.

Die genannten Schwierigkeiten und der Wunsch der Geschäftsleitung nach Effizienzverbesserung führten zu einem langfristig angelegten Projekt zwischen VME und PUK mit den Zielen, Verschwendungspotenziale zu untersuchen, den KVP-Prozess neu zu gestalten und weiterzuentwickeln sowie den Rahmen für eine zielführende Kommunikation zwischen den Beteiligten in der Produktion zu schaffen.

Organisationale Voraussetzungen für einen erfolgreichen KVP-Prozess

Von Anfang an müssen Geschäftsleitung und Management den Prozessbeteiligten die Bedeutung und den Nutzen des KVP darstellen. Dabei sollte eine Analogie zu den Unternehmenszielen hergestellt werden. Alle Prozessbeteiligten – insbesondere die Mitarbeiter – sollten erkennen, dass auch sie selbst von Verbesserungen profitieren. Ihre Erkenntnisse und Bedürfnisse sollen in zukünftige unternehmensweite Standards einfließen.

Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen KVP ist, dass sich eine Unternehmens- sowie Fehlerkultur formieren darf. Hierbei ist kollegiale Zusammenarbeit ausdrücklich erwünscht. Geschäftsleitung, Führungskräfte und auch Mitarbeiter betonen den Willen zur Umsetzung von KVP und leben den Umsetzungsprozess vor. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen hierfür angemessene und nachhaltige Unterstützung sowie Anerkennung erhalten. Im Mittelpunkt darf nicht allein der Wille der Geschäftsleitung stehen. Vielmehr muss den Mitarbeitern die Freiheit und Zeit für Veränderungsmaßnahmen sowie für eigene Ideen und Vorstellungen gegeben werden – frei nach dem Grundsatz von »trial and error«. Im Kollegenkreis sollten Ansätze besprochen und ausprobiert werden. Ziel ist es, dass sich am Ende alle Beteiligten auf einen allseitig akzeptierten Standard einigen.

PUK hat sich strategisch für die kontinuierliche Verbesserung der eigenen Produktionsprozesse entschieden und dies der Belegschaft auch so kommuniziert. Im Unternehmen wurden hierzu zwei KVP-Verantwortliche bestimmt, die als Assistenz der Werkleitung sicherstellen sollen, dass KVP im Unternehmen als dauerhafter Prozess gelebt wird. Das dafür erforderliche Wissen – die Bestimmung von Verschwendung, die Analyse ihrer Entstehung und wie sie mittels der 5S-Methode reduziert werden kann, damit der wertschöpfende Anteil zunimmt – vermittelten Experten des VME und des ifaa in anwendungsorientierten Schulungen. Der VME coacht zudem die KVP-Verantwortlichen.

Aufgrund der anfänglichen Skepsis fiel es den Mitarbeitern und den KVP-Verantwortlichen zunächst schwer, den KVP aktiv anzugehen. Personalveränderungen im Führungskreis wurden von einigen Mitarbeitern in der Weise interpretiert, dass der von ausgeschiedenen Führungskräften angestoßene KVP-Prozess nun doch nicht durchgeführt wird. Deutliche Ansprachen der Geschäftsleitung verdeutlichten jedoch, dass daran festgehalten wird: So entwickelten die Mitarbeiter Interesse am KVP und entwickelten ein Gespür für das Thema (siehe Abbildung 1).

Herangehensweise bei PUK

PUK und VME haben sich darauf verständigt, das Thema KVP »bottom-up« anzugehen: Sie haben zunächst ausgewählte Bereiche der Produktion mittels der 5S-Methode untersucht, anschließend verbessert und in diesem Zusammenhang auch alle Mitarbeiter in 5S-Work-

shops geschult. In den Schulungen wurden die Mitarbeiter zuerst informiert, welche Vorteile ein geordneter, sauberer und sicherer Arbeitsplatz bietet, wie sich Verschwendungen identifizieren lassen und welche Potenziale in der Vermeidung dieser Verschwendungen liegen. Außerdem wurde darauf eingegangen, wie mit einfachen Mitteln die Wertschöpfung gesteigert werden kann. An diesen 5S-Workshops nahmen stets acht bis zehn Mitarbeiter aus verschiedenen Produktionsbereichen, ein Vertreter des VME sowie die zwei KVP-Verantwortlichen des Unternehmens teil. Letztere übernahmen hierbei unter anderem Teile der Moderation, begleiten den 5S-Prozess vor Ort und koordinieren gegebenenfalls den Einsatz interner Dienstleister (Schlosser, Elektriker und andere).

Im Anschluss an einführende theoretische Schulungen fanden 5S-Workshops direkt in verschiedenen Produktionsbereichen statt. Hierbei unterstützten Fotoaufnahmen, um Verschwendungen zu dokumentieren und anschließend zu untersuchen. Aus dieser Dokumentation heraus ergibt sich die Auftragsformulierung, in welchen Bereichen und an welchen Arbeitsplätzen die Wertschöpfung methodisch neu gestaltet werden soll (siehe Abbildungen 2 und 3).

Neben den bereits beschriebenen Zielen dienten die 5S-Workshops zugleich dazu, für die anstehenden Prozessverbesserungen die unterschiedlichen Erwartungen bei den Prozessbeteiligten auf eine »fruchtbare Kommunikations-ebene« zu stellen.

Zur Verdeutlichung der Wichtigkeit des Themas wurden alle Workshops durch die Geschäftsführung eröffnet und abgeschlossen: Einleitend wurden den Teilnehmern die Hintergründe vermittelt, warum sich PUK mit dem Thema KVP wieder stärker beschäftigt. Hierzu zählen neben dem schlechten Eindruck bei Kundenbesuchen und den langen Wege- und Such-

zeiten auch der sich verschärfende Wettbewerbs- und Kostendruck sowie notwendige Veränderungen zur Standortsicherung.

Zum Ende der Workshops wurden in den untersuchten Bereichen konkrete Veränderungsergebnisse und -potenziale visualisiert, dokumentiert und der Geschäftsleitung präsentiert. Die Workshop-Teilnehmer stellten hierbei ihre Ergebnisse vor: Ideen, Vorschläge aber auch ungelöste Probleme. Sie beschrieben die Ausgangslage in ihrem untersuchten Arbeitsbereich, die dort festgestellten Verschwendungen und Wege, wie diese abgestellt wurden. Sie führten auch aus, was die Mitarbeiter perspektivisch benötigen, um weitere Verbesserungen auf den Weg bringen zu können.

Mit diesen Impulsen konnte die Geschäftsleitung zum Ende der Workshops unmittelbar und wirksam Entscheidungen treffen, um den Verbesserungsfortschritt zu forcieren und um den Mitarbeitern zu signalisieren, dass deren Expertenwissen innerhalb der neuen Fehlerkultur geschätzt wird. Die Verantwortlichen, die die erforderlichen Investitionen genehmigen, mussten die Lösungen unter den Aspekten »Kosten der Umsetzung«, »erwartete Ergebnisse« und der zur Umsetzung benötigten Zeit beurteilen und ihre Entscheidungen den Mitarbeitern gegenüber verständlich begründen.

In der Summe aller durchgeführten Workshops entstand nach und nach eine umfangreiche »Tracking-Liste«. Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter verwenden diese zur Abarbeitung der aufgespürten Verschwendungen. Aufgrund des Umfangs dieser Liste erfolgt die Abarbeitung in kleinen Schritten, und die Mitarbeiter werden kontinuierlich über den Stand des Fortschritts informiert. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil die Mitarbeiter bei PUK in der Vergangenheit oftmals gedacht hatten, dass es »nicht mehr vorangeht«.

Die Geschäftsleitung der PUK stellte sich voll hinter den KVP-Prozess. In der Folge zeigten auch die Mitarbeiter ein wachsendes Interesse daran.



Abb. 2: Ergebnisse des Aussortierens an einem Verpackungsarbeitsplatz

Foto: ifaa

Abb. 3: Werkzeugschrank vor der 5S-Aktion

Foto: VME



Abb. 4: neu gestalteter Montagearbeitsplatz

Foto: VME

Expertenworkshops

Sofern bei Problemen Klärungsbedarf bestand, unterstützten sogenannte »Expertenworkshops« die Mitarbeiter. Experten des VEM erläuterten die Vorgehensweise für die Expertenworkshops zunächst und integrierten sie in die 5S-Workshops. Einige PUK-Mitarbeiter waren dabei zunächst erstaunt, dass es sich bei den »Experten« nicht um Mitglieder der Geschäftsleitung oder Führungskräfte handelte, sondern um Kollegen aus dem Mitarbeiterkreis. Bei auftretenden Problemstellungen in den 5S-Workshops beziehungsweise während der Umsetzung von 5S in der Produktion riefen die Mitarbeiter einen kleinen »Expertenkreis« aus Kollegen zusammen, um die jeweilige Problemstellung zu besprechen und einen Lösungsweg aufzuzeigen.

Die Expertenworkshops dauerten maximal zehn Minuten und liefen wie folgt ab: Im Einführungsteil wurde das Problem sachlich und objektiv dargestellt, jedoch noch nicht diskutiert. Fragen zum Sachverhalt waren erlaubt, dann fand ein Brainstorming statt: Es umfasste die schriftliche Aufnahme konkreter Lösungsideen auf passenden Medien – zum Beispiel mittels Metaplan-Kartendokumentation, Aufnahmen auf Whiteboards und Flipcharts etc. Anschließend erfolgte die Auswahl der besten Ideen. Die Mitarbeiter erhielten hierfür die Möglichkeit, alle gesammelten Lösungsideen zu bewerten (zum Beispiel durch Aufkleben von Klebepunkten, wobei jeder Mitarbeiter einen Punkt erhielt). Die Idee mit der größten Punktzahl wurde nach Prüfung zeitnah umgesetzt. Zum Ende des Expertenworkshops wurden hierfür Umsetzungstermin und Verantwortlichkeit festgelegt sowie die erarbeiteten Lösungsansätze durch die KVP-Teamleiter dokumentiert, damit diese bei ähnlichen Problemen – etwa in anderen Abteilungen und Arbeitsbereichen – genutzt werden können.

In 5S-Workshops präsentierten Mitarbeiter Ideen und Vorschläge zur Eliminierung von Verschwendung.

Erfahrungen und Ergebnisse

Die 5S-Workshops im Produktionsbereich führten schnell zu deutlichen Verbesserungen. Dies wurde dadurch unterstützt, dass das Management den Mitarbeitern zugesichert hatte, die vorgeschlagenen Maßnahmen zeitnah umzusetzen und gegebenenfalls notwendige Investitionen zu tätigen – beispielsweise für neue Montageplätze, Schränke oder Stühle. Dies steigerte die Motivation der Mitarbeiter. Für jeden in der Gruppe wurden die neu geschaffenen Standards deutlich sichtbar (siehe Abbildung 4). Dazu gehören zum Beispiel Reinigungs- beziehungsweise Wartungspläne, Stationen mit Reinigungsmaterialien oder eine verbesserte Anordnung der Arbeitsplätze hinsichtlich Ergonomie und Materialfluss.

Nach einigen 5S-Workshops zeigte sich, dass die Mitarbeiter nun auch selbstständig – ohne konkreten Arbeitsauftrag – Verbesserungsmaßnahmen durchführten. Beispielsweise hatten die Teilnehmer nach einem 5S-Workshop lediglich die »Hausaufgabe«, weitere Teile ihres Arbeitsplatzes (Schränke, Ablagen etc.) zu strukturieren (Ausräumen, Aussortieren, Säubern, Einräumen, Beschriften usw.). Dabei stellten sie fest, dass es auch Verbesserungspotenziale in der Ablauforganisation oder in der Ergonomie gab. Sie diskutierten ihre Vorschläge und Varianten zur Hebung dieser Potenziale. Dies erfolgte dann durch eine neue Anordnung von Arbeitsplätzen, durch den Einsatz von Hebetischen, dem Vorsehen von Lagerflächen oder anderen Ansätzen. Vorteile haben sich daraus sowohl für die Mitarbeiter selbst als auch für die Prozesse ergeben. Die Geschäftsleitung unterstützte kurzerhand die Vorschläge etwa durch die Freigabe zur Bestellung neuer Montageplätze und Hebetische.

Benachbarte Arbeitsbereiche waren erstaunt, wie positiv nicht nur der Umsetzungsprozess selbst, sondern auch die Kommunikation innerhalb der Gruppe sowie mit internen Dienstleistungsabteilungen erfolgte. Die Elektroabteilung beispielsweise verlegte das Strom- beziehungsweise Kommunikationsnetz. Die Schlosserabteilung löste beziehungsweise befestigte beim Umpositionieren von Arbeitsplätzen Verschraubungen der Montagelinien oder die Festverbindungen zwischen Arbeitstischen und dem Boden. Außerdem war sie bei der Demontage von Regalen behilflich (siehe Abbildung 5). Die Mitarbeiter besprachen, wie sich ausgehend von diesen kleinen Verbesserungsmaßnahmen weitere Optimierungen sowie in diesem Rahmen neue Standards entwickeln lassen.

Die Mitarbeiter haben im Sinne der neuen Fehlerkultur erkannt, dass ihre Vorschläge anerkannt werden, auch wenn diese eventuell im ersten Schritt nicht zielführend waren. Sie haben gelernt, mit dieser Situation umzugehen und bieten sich nun gegenseitig sachliche und fachliche Unterstützung an. Diese erfolgt, indem die Mitarbeiter zum Beispiel die zu verbessernde Situation offen ansprechen und sich bei der Suche nach geeigneten Lösungen gegenseitig unterstützen.

Die Abbildungen 6 und 7 zeigen, wie der Arbeitsbereich »Rinnenverpackung« »vorher« beziehungsweise »nachher« aussah. Die Veränderungsschritte wurden von dem dort arbeitenden Team selbstständig entwickelt und umgesetzt. Die Rolle der KVP-Verantwortlichen bestand darin, den Prozess zu moderieren beziehungsweise Bestellvorgänge anzustoßen.

Die Veränderungen umfassten unter anderem die Umpositionierung einer Säge, die Lagerung der Rohmaterialien auf einer Hebebühne direkt an der Säge, die Neuordnung des Rechnerarbeitsplatzes sowie die Reorganisation von Ablage- und Lagerflächen von Büromaterial, persönlicher Schutzausrüstung und Laufwegen. Hierdurch wurde viel Platz geschaffen, um beispielsweise eine zweite Verpackungslinie aufzubauen, die Übersichtlichkeit zu erhöhen, die Ergonomie zu verbessern, die Arbeitssicherheit zu erhöhen sowie die Prozesseffizienz (beispielsweise Qualität und Durchlaufzeit) zu steigern.

Kontrolle ist gut, Wertschätzung ist besser.

Nachdem ersichtlich wurde, dass sich bei PUK mit dieser Methode erste »Inselserfolge« ergaben, diskutierten PUK, VME und ifaa über weitere Schritte zur Stabilisierung und Weiterentwicklung des KVP-Prozesses. Man entschied sich zunächst dafür, den Stand der Umsetzung zu reflektieren, zu bewerten und sich ergebende Korrekturbedarfe in den Maßnahmen zeitnah umzusetzen. Hierfür wurde das »360°-Analyse-Instrument« eingesetzt, welches vom ifaa zur Überprüfung der Nachhaltigkeit von 5S entwickelt worden ist und sich aus einer Methode des bereits erwähnten »Koblenzer Kreises« ableitet. Das Analyse-Instrument hilft, Maßnahmen zielführend umzusetzen sowie Ergebnisse langfristig zu sichern und zu entwickeln.

Voraussetzungen für die Anwendung dieses Instruments sind das Verständnis und die aktive Unterstützung der Geschäftsführung, die frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrats und letzt-



Abb. 5: Mitarbeiter von verschiedenen Dienstleistungsabteilungen unterstützen Verbesserungsmaßnahmen | Foto: VME



Abb. 6: Rinnenverpackung vor Beginn der KVP-Maßnahmen | Foto: PUK



Abb. 7: Rinnenverpackung nach Anwendung von 5S mit neuer erhöhter und ergonomischer Verpackungslinie | Foto: PUK

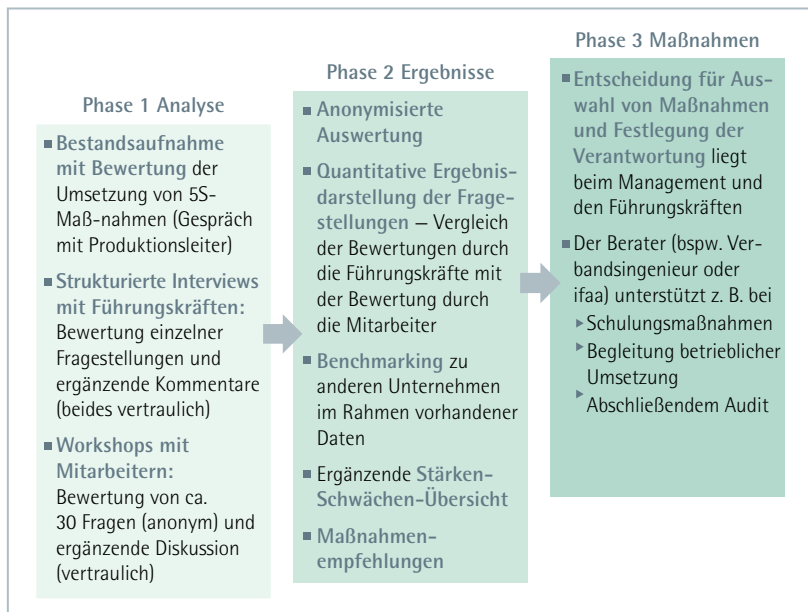


Abb. 8: schematische Darstellung des Ablaufs für die 360°-Analyse (ifaa)

lich die Bereitschaft aller Beteiligten zur selbstkritischen Reflexion sowie zum anschließenden proaktiven Angehen der aufgezeigten Defizite.

Im Mittelpunkt des Verfahrens steht der offene Blick auf die zurückliegende Einführung und aktuelle Umsetzung des KVP. Im Rahmen der 360°-Analyse werden Informationen mittels Fragebögen erhoben und durch Workshops mit Mitarbeitern sowie Interviews mit Führungskräften ergänzt. Ziel dabei ist es, unterschiedliche Wahrnehmungen zur Umsetzung, zu den Ergebnissen und zur Nachhaltigkeit von KVP-Maßnahmen herauszufinden. Abbildung 8 zeigt schematisch den Ablauf der Analyse.

Um das 360°-Tool anwenden zu können, sollte man insgesamt zwei Arbeitstage einplanen. In Abbildung 9 ist beispielhaft die Agenda für die Anwendung dargestellt:

Abb. 9: Beispiel für einen zeitlichen Ablauf der 360°-Analyse (ifaa)

Workshop zur Nachhaltigkeit von 5S-Maßnahmen	
1. Tag Datenaufnahme	
09:00–09:30	Begrüßung und Ablauf des Workshops
09:30–10:00	Interview Führungskraft 1 (Werkleitung)
10:00	Interview Führungskraft 2 (N.N.)
10:45	Interview Führungskraft 3 (N.N.)
11:30	Interview Führungskraft 4 (N.N.)
12:30–13:00	Mittagspause
ca. 13:00–14:30	Mitarbeiter-Workshop
14:30	Ende des ersten Workshop-Tages
Anschließend	Auswertung der Interviews, des Mitarbeiter-Workshops, Eingabe der Antworten der Fragebögen, Ergebnisaufbereitung
2. Tag Ergebnispräsentation und Maßnahmenableitung	
13:15–13:30	Begrüßung und Ablauf des Tages
13:30–14:30	Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse
14:30–15:30	Diskussion von Maßnahmen
15:30	Ende des zweiten Workshop-Tages

Die beiden Tage gliedern sich wie folgt: Am ersten Tag wird zunächst eine Bestandsaufnahme (Phase 1) mittels strukturierter Interviews von je 30 bis 45 Minuten Dauer durchgeführt. Diese erfolgen mit Vertretern der Werks- und Produktionsleitung sowie mit KVP- und 5S-Verantwortlichen (beispielsweise Abteilungs- und Linienverantwortliche sowie Meister). Die Führungskräfte füllen ergänzend zu den Interviews einen Fragebogen aus (siehe Abbildung 10), der dazu dient, verschiedene Aspekte zu bewerten. Der Fragebogen umfasst je rund zehn Fragen zur Einführung der Maßnahmen, zu den bisher erzielten Ergebnissen sowie zur Kontrolle, Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von 5S. Der gleiche Fragebogen wird auch von den Mitarbeitern zu Beginn eines etwa anderthalbstündigen moderierten Gruppengesprächs ausgefüllt.

In Phase 2 der 360°-Analyse werden die Fragebögen ausgewertet (siehe Abbildung 10), indem die Antworten in ein Excel-basiertes Analysetool übertragen werden. Zur Erläuterung des Vorgehens werden die Ergebnisse aus einer früheren 360°-Analyse (mittelständischer metallverarbeitender Betrieb) herangezogen.

Die Ergebnisdarstellung per MS Excel-Tool beinhaltet für jede Frage des Fragebogens neben der Nennung der antwortgebenden Gruppe (Mitarbeiter oder Führungskräfte) die Häufigkeitsverteilung der Antwortkategorien in Prozent und den Mittelwert.

Diese Auswertungen werden ergänzt durch qualitative Ergebnisse (siehe Abbildung 11) aus den Führungskräfte-Interviews sowie aus dem Mitarbeiter-Workshop am ersten Tag der 360°-Analyse. Die gesammelten Aussagen werden geclustert und – wie die Ergebnisse der quantitativen Auswertung der Fragebögen – in eine anschauliche Präsentation überführt, welche zur Ergebnispräsentation am zweiten Tag genutzt wird. An dieser Vorstellung der Ergebnisse sollten alle an der Bestandsaufnahme Beteiligten sowie die Geschäftsführung und der Betriebsrat teilnehmen.

Sowohl bei den Bestandsaufnahmen als auch bei der Vorstellung der Ergebnispräsentation ist es wichtig, stets die Anonymität zu wahren.

Bei der Ergebnispräsentation treten üblicherweise unterschiedliche Sichtweisen und Bewertungen von Mitarbeitern und Führungskräften deutlich hervor. Diese müssen sachlich, konstruktiv und inhaltlich strukturiert diskutiert werden. Ergebnis des zweitägigen Workshops ist die Ableitung von allgemeinen und spezifischen Maßnahmen, wie das Thema KVP

erfolgreich im Unternehmen weiterentwickelt werden kann.

Zentrale Ergebnisse des oben genannten Beispiels waren, dass die Organisation die Umsetzung von 5S zwar proaktiv angegangen ist und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter das Thema unterstützen sowie Sinn und Zweck von 5S erkannten. In der operativen Umsetzung jedoch gab es Verbesserungspotenzial. Hierzu zählten vor allem

- die bislang fehlende Einführung und Umsetzung von Regelterminen zur Diskussion des Status quo,
- die Möglichkeit einer verbesserten Umsetzung von 5S-Audits an den Arbeitsplätzen (vor allem ihre strukturierte Durchführung mittels Checklisten) sowie
- die Option zur Verbesserung der internen Kommunikation (beispielsweise stärkere Würdigung von Mitarbeiterideen, zeitnahes und konkretes Feedback einschließlich der direkten Umsetzung konkreter Maßnahmen).

In Phase 3 werden diese Ergebnisse im Nachgang der Präsentation von den Beteiligten gemeinsam operationalisiert und umgesetzt. Wie bei der Planung zur Durchführung der 360°-Analyse und der Ergebnispräsentation sollte der Betriebsrat auch bei der Umsetzung weiterer Maßnahmen involviert sein.

Weiteres Vorgehen bei PUK

Die Ergebnisse der 360°-Analyse haben PUK hilfreiche Erkenntnisse für die weitere Arbeit am 5S-Thema gegeben. So wird PUK 5S-Verantwortliche pro Arbeitsbereich festlegen, diese in eine unternehmensübergreifende 5S-Organisation integrieren, Regeltermine zu 5S einführen sowie Mitarbeiter und Führungskräfte zu 5S schulen.

Zudem wurden in der Diskussion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern weitere Handlungsfelder bestimmt: Exemplarisch sollen zeitnah in einem Arbeitsbereich – in

Form eines »Leuchtturm-Projekts« – die Einführung von Standards und Kennzahlen, eines 5S-Audits sowie das Shopfloor-Management realisiert und ausprobiert werden. An ausgewählten Anlagen sollen zudem Rüstzeiten optimiert werden.

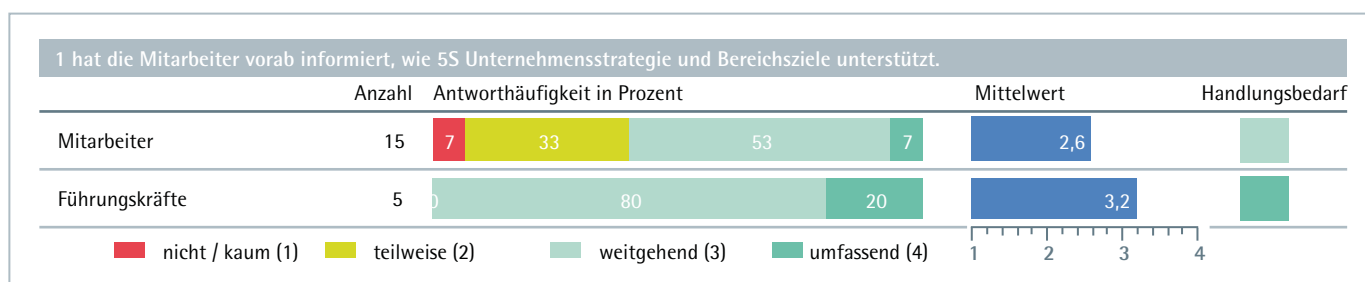
Das folgende Interview mit Werkleiter Knut Kupke, den beiden KVP-Verantwortlichen Thorsten Bolze und Alexander Wessel (PUK) sowie Uwe Radloff (VME) und Ralph W. Conrad (ifaa) als Gesprächsführer stellt die Entwicklung des KVP-Prozesses aus Sicht des Unternehmens anschaulich dar:

Conrad: Schildern Sie uns bitte Ihre Sicht auf die betriebliche Ausgangssituation, gerade in Bezug auf den 5S-Prozess. Wie sah es bei PUK aus? Was waren die »dicksten Bretter«? Was hat Sie motiviert, KVP einzuführen?

Kupke: Der Start war eher ungünstig und laienhaft. Von »oben« kam die Aufforderung, 5S sofort und ohne »Masterplan« umzusetzen. Die Komplexität des Themas wurde komplett unterschätzt – und die Nacharbeiten, die erfolgen mussten, damit die 5S-Maßnahmen überhaupt beginnen konnten, waren sehr zeitintensiv und haben viel Mitarbeitermotivation gekostet. Es musste noch einmal komplett neu mit 5S begonnen werden. Unterstützung erhielten wir vom Schwesterwerk und vom VME. Rückblickend muss man sagen: Wir haben es geschafft, unsere Mitarbeiter ordentlich vor den Kopf zu stoßen!

Wessel: Die Einführung von 5S muss als strukturiertes Projekt angelegt sein, und man muss die Mitarbeiter darauf vorbereiten. Als Tipp für andere Unternehmen, die so etwas auch vorhaben: Es ist ein Jahr Vorbereitung erforderlich, damit alle Mitarbeiter und die Führungskräfte auch »im Kopf« so weit sind – das heißt: Schulungen machen und die erwarteten Ziele auf die Abteilungen herunterbrechen.

Abb. 10: exemplarische Darstellung der Auswertungsergebnisse einer Frage aus dem Fragebogen (ifaa)



Aussagen Führungskräfte:	Aussagen Mitarbeiter:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ interne Bekanntgabe in Betriebsversammlung/Mitarbeiterzeitschrift – mit allen Abteilungen durchgesprochen ▪ An zwei Arbeitsbereichen alle MA geschult, dann Tausch der MA zwischen den beiden Plätzen ▪ Schulungen für MA waren »kurz und knapp«, was die MA gut fanden ▪ FK hat z.T. nicht selbst Schulungen durchgeführt, nur passiv daran teilgenommen ▪ Verständnis bei den FK war schnell da ▪ Dass Linienleiter die MA selbst schulen, funktioniert nicht immer gut (Anlaufzeit zu kurz, Verbindlichkeit nicht immer gegeben – »Komm mal morgen zur Schulung vorbei«) ▪ Einige FK waren sehr engagiert, einige überließen das Thema der »zweiten Reihe«: dann entsteht das Problem, dass »zweite Reihe« mit zu wenig Befugnissen ausgestattet ist 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thema zu schnell vermittelt, Zeit für Umsetzung (zwei bis max. drei Stunden) nicht ausreichend, Sinn von 5S war nicht klar erkennbar ▪ 5S sollte »mal eben« an ausgewählten Arbeitsplätzen gemacht werden, das funktioniert nicht ▪ Schulungsintensität ungleich ▪ Notwendigkeit von 5S wird anerkannt, jedoch NICHT nur für Sauberkeit und Ordnung, Umsetzung teilweise nur als »schöner Wohnen« ▪ Mitarbeiter fühlten sich teilweise nicht ernst genommen/ ihre Meinung wurde nicht ausreichend gehört bzw. berücksichtigt

Abb. 11: exemplarische Darstellung von Interview- und Workshop-Ergebnissen einer 360°-Analyse zur 5S-Umsetzung (ifaa)

Bolze: Es sah bei PUK nicht schlecht aus, aber auch nicht gut. Damals hatten wir eine 4, jetzt haben wir eine 2 als Schulnote. Ich habe vor rund sieben Jahren hier angefangen. Damals hieß es: »Es kommt Besuch! Erst einmal sauber-machen!« Jetzt sind wir auf dem Level, dass immer Besuch kommen kann, denn alle Mitarbeiter achten darauf. Das zeigt, wie weit wir gekommen sind.

Kupke: PUK hat sich immer weiter geöffnet. Wir sind heute viel weiter als vor zehn Jahren. Wir nehmen nun an der »Nacht der Industrie« teil, es kommen wöchentlich Delegationen. Auch im Rahmen des Fachkräftemangels muss man darauf hinweisen, dass es PUK in Berlin-Neukölln gibt und dass hier noch Industrie ist. Den Leuten fällt auf, dass bei groß angelegten Reinigungsaktionen gar nicht mehr viel gemacht werden muss – außer einmal Wischen, weil schon Standards geschaffen sind.

Radloff: Wie sehen sie Ihre Rolle als Werk-leiter und KVP-Verantwortliche?

Kupke: Das Wichtige ist, dass 5S immer ein Thema bleibt – man wird nie »einen Haken drunter machen« können. Es ist wie zuhause: Manchen reicht es, wenn man es einmal erklärt, bei anderen muss man immer wieder die Notwendigkeit betonen. Das Schwierigste ist, das erreichte Level zu halten. Wieso hat eine Person schon wieder altes Werkzeug am Arbeitsplatz?

Er hat doch eigentlich ein Neues! Das ist alles sehr zeitintensiv. Man muss Rundgänge machen, mit den Mitarbeitern sprechen, mit offenen Augen und Ohren durch die Halle gehen und immer darauf hinweisen, was sich geändert hat und was man noch erreichen will.

Wessel: Man dreht ja morgens seine Runde – und dann gibt es Kleinigkeiten. Man weist darauf hin, dass es die doch gestern so noch nicht gab. Das Verständnis ist nun vorhanden, es gibt einen Wandel bei den Mitarbeitern – und der Mangel wird sofort beseitigt.

Bolze: Mitarbeiter bringen wesentlich mehr Ideen ein, das müssen wir nutzen. Früher wurde nichts Neues gekauft. Erst durch 5S haben die Mitarbeiter gemerkt, dass PUK ihre Anregungen aufnimmt und Investitionen tätigt. Auch deshalb bringen sie mehr Ideen ein.

Conrad: Was waren die wichtigsten Ergebnisse – und was waren Ihre Schlüsselerlebnisse im Rahmen der 5S-Einführung?

Wessel: Die Mitarbeiter berichten viel Positives: Das Werkzeug war früher unsortiert, heute nicht mehr, man findet alles sofort, es liegt kein Müll herum und alles ist ordentlicher.

Bolze: Ich bin offener und selbstbewusster zu den Leuten gegangen, gerade als ich das Thema 5S übernommen habe.



Wessel: Für mich gibt es eine bezeichnende Situation mit einem Vorarbeiter, der zu seinem Glück gezwungen werden musste. Ich forderte ihn auf, mir zwei Alternativen nennen, wie er sich seinen Bereich vorstellt. Das war eine große Herausforderung – und es ist auch lauter geworden. Das war auch für mich neu! Der Vorarbeiter ging davon aus, dass er schon am Optimum sei. Heute erkennen er und seine Mitarbeiter, was seitdem geleistet wurde, und sie sind sehr stolz darauf!

Kupke: Das Thema wird nie zu Ende sein. Manchmal kommt es vor, dass sich ein Mitarbeiter in seinem Bereich etwas zurückzieht, dann wird er wieder aktiv. Leute ins Boot zu holen, fordert diese heraus. Das ist nicht immer angenehm. Die Leute sagen seitdem aber: »Ich will diese Schulung machen, ich will da teilnehmen, ich würde das gerne für diesen Bereich verantworten«. Das ist für uns schön und zieht Kreise bis zu den anderen Niederlassungsleitern. 5S war erst der Anfang – wir werden noch lange damit zu tun haben.

Radloff: Was uns als VME und ifaa interessiert: Wie würden Sie die Rolle von VME und ifaa bezeichnen? Was lief gut, was funktionierte weniger gut. Und wie sollte die zukünftige Unterstützung aussehen?

Bolze: Die Unterstützung in den 5S-Workshops war äußerst hilfreich. Der inhaltliche Input hat sehr geholfen. Mit dieser Sicherheit habe ich nach und nach die Moderation in den 5S-Workshops übernommen. Auch die Expertenworkshops haben den Verbesserungsprozess wesentlich beschleunigt und zur strukturierten Arbeit beigetragen. Das fand ich klasse!

Wessel: Da schließe ich mich an. Wir haben das KVP-Thema Stück für Stück mehr selbst übernommen, dazu hat der direkte Kontakt zum VME beigetragen. Da waren die Wege bei Anfragen zur Unterstützung sehr kurz.

Kupke: Wir machen keinen Haken unter das 5S-Thema. Es wäre bitter, wenn wir das Thema nun abschließen, dies hat ja auch der 360 Grad Workshop ergeben. Wir brauchen weiterhin einen praxisnahen Rahmen, um mit unseren Mitarbeitern weiter zu arbeiten. Wir brauchen die Erfahrung und den Input von Ihnen, insbesondere bei der Fortführung der Lean-Aktivitäten in Richtung Rüstzeitoptimierung und bei der Einführung von Shopfloor-Management (mit Audits, Kennzahlen, Regelkommunikation).

Conrad: Danke fürs Gespräch und viel Erfolg weiterhin. ■

Abb. 12: Ralph W. Conrad, wissenschaftlicher Mitarbeiter am ifaa (links), und Knut Kupke, Werkleiter von PUK (rechts), im Gespräch

Abb. 13: Thorsten Bolze sowie Alexander Wessel von PUK und Uwe Radloff (VME)

Fotos: ifaa

Autoren-Kontakt

Dipl.-Soz. Wiss.
Ralph W. Conrad
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-18
E-Mail:
r.conrad@ifaa-mail.de

Uwe Radloff
VME Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e. V.
Tel.: +49 30 310051-42
E-Mail: radloff@vme-net.de

Dr. rer. pol.
Marc-André Weber
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-36
E-Mail:
m.weber@ifaa-mail.de