

Erfolgreiche Premiere der OPEXCON

Ganzheitliche Betrachtung mit hohem Praxisbezug und reger Erfahrungsaustausch

Der Begriff "Operational Excellence" vereint alle Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung unter einem Dach. Auf der neu ins Leben gerufenen Jahreskonferenz OPEXCON (Konferenz für Operational Excellence) wurde verdeutlicht, wie aus dem Pool an Methoden für die jeweilige Situation der passende Ansatz gefunden wird, wobei der Mitarbeiterentwicklung eine entscheidende Rolle zukommt. Bei der Premiere in Frankfurt diskutierten rund 100 Experten, Anwender und Interessierte über die Möglichkeiten.

von Sabine Leikep

Prof. Dr. Constantin May, Veranstalter der Konferenz, machte deutlich, dass der weit verbreitete Begriff "Lean" von Beginn an durch Missverständnisse geprägt war. Das Wort "lean" steht für "schlank" und diese Bezeichnung sei oft mit Personalabbau in Verbindung gebracht worden. Inzwischen habe sich in vielen Unternehmen eine Leankultur entwickelt, die ein Mitarbeiterentwicklungsprogramm ist. „Die Verbesserungswerkzeuge stehen nicht im Fokus, sondern sind die Auswirkung von dem, was man macht“, betonte Prof. May. „Jedes Veränderungssystem steht und fällt mit den Führungskräften“. Das Refe-

renzmodell für Operational Excellence bietet einen Überblick über mögliche Ansatzpunkte. Für die Führungskräfte sei der erste Schritt die Selbstentwicklung anhand eines Leadership-Modells, erst dann sollten die Mitarbeiter entwickelt werden. So entstehe ein werteorientiertes Führungsverhalten.

„Vertrauen kann man nicht kaufen“, betonte Anton Deisser, Head of CoE Fluids, Concentrates and Disposables, B. Braun Avitum AG. Der größte Verlust im Unternehmen sei verlorenes Vertrauen in Mitarbeiter, Führungskräfte, sich selbst

und Kunden. Entscheidend sei auch das Verhalten der Führungskräfte in Krisensituationen. Aus Kundensicht sei es deren Aufgabe, für Qualität, Lieferfähigkeit und akzeptable Kosten zu sorgen. Für die Mitarbeiter sollten Führungskräfte Trainer, Motivatoren und Coaches sein. Als neuen KPI sieht Anton Deisser den "Glanz in den Augen der Mitarbeiter".

Dr. Georgis Loukmidis, Vice President Global After Market Business & Operations, Voith Turbo GmbH & Co. KG berichtete, dass sein Unternehmen bereits gut aufgestellt war, als man sich dennoch für "Lean" entschied. Der Weg zur Operational Excellence wurde in seinem Unternehmen auf Wunsch der Geschäftsführung eingeschlagen, um in die Champions League aufzusteigen. Schnell sei deutlich geworden, dass die Einführung Zeit und Durchhaltvermögen erfordert. Zunächst wurde ein Kernteam qualifiziert, Pilotprojekte gestartet und Leuchttürme geschaffen. Nach der Qualifizierung des Managements und Benchmarking entwickelte man eine eigene Vision/System. Nach der Implementierung erfolgt nun die kontinuierliche Weiterentwicklung.

Ohne Ziele geht es nicht. Dies verdeutlichte Fernando Gomes Anjo, Leitung



Abb. 1: Reger Erfahrungsaustausch auf der OPEXCON 2016, hier: Herbert Klein von der Agfa-Gevaert HealthCare GmbH, Anton Deisser von der B. Braun Avitum AG und Prof. Dr. Andreas Syska.



Abb. 2: Der Award for Operational Excellence in Bronze ging an die .B. Braun Medical AG, Crissier/Schweiz.

Produktion Verbindungstechnik, RIBE, Schwabach. „Menschen kann man nur zur Veränderung führen, wenn man alles misst, was man tut“, so seine Überzeugung. Ziele seien verbindlich. Seine Teams priorisieren die Ziele und sichern erreichte Etappenziele durch Standards ab. Ein Cockpit mit 10 Zahlen, die zueinander in Verbindung stehen, gibt den Überblick. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist laut Fernando Gomes Anjo die Entwicklung der Potenziale der Menschen.

Veränderung kommt von innen

„Wir wollen, dass von innen heraus ein Pflänzchen wächst und gedeiht, nichts Übergestülptes mehr“, so Walter Kraft, Geschäftsführer, Drahtzug Stein drahtwaren GmbH & Co. KG im Rahmen seines Erfahrungsberichts über die Einführung von TPM. Die Veränderung komme aus dem Unternehmen, nicht von außen.

Interessant war die Beleuchtung des Verbesserungsthemas aus Sicht des Betriebsrats durch Werner Lager, Betriebsratsvorsitzender, H. Kemper GmbH & Co. KG und von Seiten der Personalleitung durch Alexandra Schwänzl, Personalleiterin, AVIKO Deutschland GmbH. Beide waren sich einig, dass Veränderung von "ganz oben" gewollt sein

muss und dass die Entwicklung der Mitarbeiter im Vordergrund stehen muss. In einem offenen Umfeld mit transparenter Kommunikation und Spaß entstehe Motivation automatisch.

Wie ein roter Faden zog es sich durch die Erfahrungsberichte, dass die Menschen vor Ort die Veränderung zum Besseren bewirken. „Troubleshooter werden zu Helden – wir müssen immer mehr Menschen zu Troubleshootern entwickeln“, so Dr. Hans-Jürgen Braun, Head of Central Electronic Plants, Senior Vice President, Continental Automotive GmbH. Sein Unternehmen setzt auf die Entwicklung von Menschen und Netzwerken durch intensive Schulungsmaßnahmen, wobei die KATA eine wichtige Rolle spielt.

Die unterschiedlichen Beiträge zeigten das Potpourri der Methoden auf, die zum Ziel führen können. Hans-Werner Ahrens, Betriebsleiter, Copenrath & Wiese KG, zeigte, wie mithilfe von Six Sigma bei der Tortenproduktion Rohstoffschwankungen ausgeglichen werden. Wie man große Projekte mit Scrum auf Tagesebene bewältigt, erklärte Jochen Wenz, Lean Plant Manager, Gardner Denver. Über einfache, kostengünstige Automatisierung unter Nutzung von menschlicher

Intelligenz, Kreativität und physikalischen Kräften sprach Prof. Dr. May in seinem Vortrag über Karakuri-Kaizen. Dies sei gerade in Zeiten kurzer Produktlebenszyklen und hoher Veränderungsgeschwindigkeit ein wichtiger Faktor, betonte er.

„Bevor man neue Möglichkeiten ergreifen kann muss man alte Muster loslassen“, so Willi Isaak, Operational Excellence Manager, ROSE Systemtechnik GmbH, der erklärte, wie man mit Makigami Büroprozesse optimieren kann. Ein Workflowsystem, das eine zentrale Steuerung ermöglicht, hat die deutsche Bank eingeführt. Dabei setzte man darauf, die Mitarbeiter zu begeistern und mit ins Boot zu holen. „Kommunikation ist das entscheidende Kriterium“, so das Fazit von Marian Jank, Geschäftsführer, Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG.

Die Vielfalt der Wege zur Operational Excellence ist groß. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg gehen. Eine Orientierungshilfe kann dabei das Anstreben des Award for Operational Excellence in Gold, Silber oder Bronze sein. Im Rahmen der ersten OPEXCON wurde der Award in Bronze verliehen an B. Braun Medical AG, Crissier/Schweiz. Weitere Infos unter: www.opexcon.de ■