

Gipfeltreffen der Ambitionierten

OPEXCON 2017 vereint Lean-Enthusiasten aus unterschiedlichsten Bereichen

Zum fünften Mal veranstaltete das CETPM eine Konferenz mit hohem Praxisbezug zu den Themen TPM und Lean. Unter den Teilnehmern und Referenten waren Vertreter von DAX-Konzernen, Mittelständlern, Dienstleistern und Behörden. Die Themenpalette reichte von der Einfachautomatisierung bis zum sinnvollen Einsatz von "Kollege Roboter". Der Fokus lag auf dem Thema "Entwicklung der Menschen durch gute Führung". Die Vielfalt der vorgestellten Lösungsansätze zeigte: "Nichts ist unmöglich – man muss es nur wollen".

von Sabine Leikep

Der sich immer schneller vollziehende globale Wandel stellt eine große Herausforderung für Unternehmen und Organisationen dar. Ständige Anpassung ist erforderlich. Das war auch auf der Konferenz selbst zu spüren, wo die Teilnehmer im Sinne von "Konferenz 4.0" direkt mit ihrem Smartphone abstimmen, Fragen stellen und die Folien der Vortragenden direkt herunterladen konnten. Gastgeber Prof. Dr. Constantin May betonte zur Eröffnung, dass auch in der digitalisierten Welt der menschliche Kopf durch nichts zu ersetzen sei. Den Führungskräften komme dabei eine wichtige Rolle zu: „Sie müssen sich selbst entwickeln, damit sie in der Lage sind, Ihre Mitarbeiter zu entwickeln“.

Mit der Frage „Was ist Operational Excellence?“ befassten sich der Master Black Belt Maarten Oliver und der Change Agent Florian Fittkau von der Siemens AG. Dabei setzen sie auf eine Fusion von Lean, Six Sigma und KATA, um Energie und Synergien freizusetzen. Das Ziel von Operational Excellence sei es, besser zu sein als der Wettbewerb. Der Weg dorthin werde von jedem Unternehmen individuell beschritten. „Die Art und Weise wie das geschieht ist Kultur“, so Florian Fittkau.

Erfolgreich führen

Nachhaltiger Erfolg ist kein Zufall – unter dieser Maxime stellte Dr. Günther Blaschke, Aufsichtsratsvorsitzender der Washtec AG, seine zehn Thesen zur erfolgreichen Unternehmensführung vor. Damit brachte er auf den Punkt, worauf es in einem Unternehmen ankommt, um am Ball bleiben zu können. Umsatz, Gewinn und Shareholder-Value sind nur das Resultat erfolgreicher Führung – das weiß der erfahrene Manager bereits von seiner früheren Tätigkeit als Vorstand

der Rational AG, deren Aktienwert sich unter seiner Leitung exponentiell entwickelt hatte. Dr. Blaschke sorgt nun für Aufbruchsstimmung in seinem neuen Wirkungskreis. Er hält Innovationen für sehr wichtig. „Erfolg erzeugt eine positive Spirale und ist gefährlich für Unternehmen“, betont er. Denn mit der Zeit trete eine Marktsättigung ein, weil der Kunde nicht bereit sei, immer das Gleiche zu kaufen. Mangelnde Innovationsfähigkeit beruhe auf Defiziten in der Führung.



Abb. 1: Prof. Dr. Constantin May (links) und Dr. Günther Blaschke auf der OPEXCON 2017.

Behörden auf dem Lean-Weg

Auch Behörden können "lean". Dies legten gleich drei Referenten anschaulich dar. Martina Zingg, Leiterin Verbesserungsmanagement, Schweizerische Bundesbahnen SB AG setzt auf transformationale Führung. „Die Arbeit über Befehlsausgabe funktioniert nicht mehr“, sagt sie. Eine Führungs- und Leistungskultur brauche Balance zwischen Ambition, Verantwortlichkeit, Vertrauen und Handlungsspielraum. So haben die Schweizerischen Bundesbahnen das Ziel, eine Sicherheits- und Qualitätskultur zu verankern, wobei die Teams eigene Maßnahmen definieren.

„Wir müssen innovativ sein“, so Marco Schöpf, Leiter Qualitätsmanagement Post Mail, Post CH AG. Da das Geschäft im Postmail rückläufig war begann die Schweizer Post 2009 mit kontinuierlicher Verbesserung auf allen Ebenen.

Von der größten Bundesbehörde Europas berichtete Christine van den Berg, Leiterin Fachbereich Kontinuierliche Verbesserung, Bundesagentur für Arbeit. Ein Wandel wurde bereits eingeleitet, als die Arbeitslosen 2003 vom "Antragssteller" zum "Kunden" und die "Bundesanstalt für Arbeit" zur "Agentur für Arbeit" wurde. 2011 fand in Stuttgart das erste Projekt "Kontinuierliche Verbesserung (KV)" statt. Der Rollout dieser Philosophie in die über 600 Geschäftsstellen mit rund 98.000 Mitarbeitern ist Ziel und Herausforderung. „Wir möchten von Kiel bis Konstanz die gleichen Leistungen anbieten“, so Christine van den Berg. Man setze dabei auf eine lernende Organisation. Dies setze eine neue Führungs- und Fehlerkultur voraus. Man gehe davon aus, dass dieser Kulturwandel zehn Jahre benötigt.

Roboter als Kollegen

„Mensch und Roboter können zusammenarbeiten, müssen aber nicht“, so Matthias Wallner, Robotic Engineer,

Continental Automotive GmbH. Der Einsatz von Robotern als Kollegen biete einige Vorteile. So könnten bei Robotern Fehler schneller erkannt und abgestellt werden und sie seien bei Defekten rasch austauschbar. Auch könnten sie im Zuge der Lean Automation ideal mit Karakuri verknüpft werden. Mit Robotern erspare man sich das Einlernen neuer Mitarbeiter und es gäbe keine Fluktuation. Durch Roboter entstünden oft sogar Arbeitsplätze, da Produktionen von Niedriglohnländern zurück verlagert werden. „Die Roboter genießen inzwischen eine hohe Akzeptanz bei den Fertigungsmitarbeitern. Sie geben ihnen sogar Namen“, so die Erfahrung von Matthias Wallner.

Einfachautomatisierung

Nicht auf Roboter, sondern auf Handarbeit setzt man bei der Tortenherstellung, wo viele Tätigkeiten, wie zum Beispiel das Verteilen der Kirschen auf der Torte manuell erledigt werden. Marina Möllers, TPM Koordinatorin, Conditorei Coppenrath & Wiese KG, erläuterte wie das Traditionsunternehmen, das inzwischen zur Dr. Oetker Group gehört, Einfachautomatisierungen als strategisches Projekt vorantreibt, auch um den Mangel an Mitarbeitern zu kompensieren.

Auch der Automobilhersteller BMW setzt in seinem südafrikanischen Werk auf Einfachautomatisierung am Shopfloor. „Bei uns schleppt kein Mitarbeiter Kisten und das benötigte Material wird mundgerecht angeliefert“, erzählt Thorsten Ahrens, General Manager Assembly Plant, BMW South Africa. Man habe durch die Zusammenarbeit mit Toyota viel gelernt. So wurden auf dem Wege des Gemba Engineering durch die Mitarbeiter beispielsweise ein automatisierter Routenzug und eine FIFO-Rutsche installiert. Es gehe nicht um "low cost", sondern um die Entwicklung der Mitarbeiter, betont er. Man wolle nicht schlank werden, sondern "fett" im Hinblick auf Teamarbeit, Wissen, gemeinschaftliches Lernen und Mitarbeiterentwicklung.

Sicherheit ist Chefsache

Im Outfit einer Sicherheitsfachkraft erschien Frank Hartung, Werkleiter der Schöck Bauteile GmbH, um das Auditorium an seiner erfolgreichen Strategie zur Erhöhung der Arbeitssicherheit teilhaben zu lassen. „Arbeitssicherheit ist Chefsache“, so seine Überzeugung. Eine Führungskraft müsse das Thema selbst über zwei Jahre vorantreiben. Die spätere Übertragung der Verantwortung auf die



Abb. 2: Frank Hartung, Werkleiter der Schöck Bauteile GmbH, hat Arbeitssicherheit zur Chefsache erklärt.



Abb. 3: Prof. Dr. Constantin May und Alexander Grombach überreichten den Award for Operational Excellence an die Mitarbeiter der B. Braun Avitum AG, Werk Glandorf.

in dieser Zeit ausgebildeten Mitarbeiter stelle auch eine Wertschätzung dar.

Um Vertrauen und Wertschätzung ging es auch in dem Vortrag von Hans-Jörg Eyl, Lean-Koordinator der Lohmann GmbH & Co. KG. Sein Fazit: Der Weg führt über die Beteiligung und Wertschätzung der Mitarbeiter, um deren Potenziale zu entfalten.

Von der Krise zum Award

Schlechte Stimmung im Unternehmen und starke Diskrepanzen zwischen Betriebsrat und Werksleitung waren die Ausgangsbasis. Dann entschloss man sich, das

Ruder heranzureißen. Auf der OPEXCON berichteten der Betriebsratsvorsitzende Olaf Elixmann und der Werkleiter Matthias Mansla von der B. Braun Avitum AG, Werk Glandorf, wie es gelungen ist, eine neue Führungskultur zu etablieren. Durch offene Kommunikation, Konsequenz, ein einheitliches Zielsystem und Personalentwicklung als wichtigste Führungsaufgabe gelang die 180-Grad-Wende. Mit Hilfe des Referenzmodells für Operational Excellence erfolgte die Umstellung von "Anweisung und Kontrolle" zu "Führungskraft als Coach". Nun heißt das Motto: „Wir arbeiten füreinander statt gegenein-

ander“. Für diesen Wandel zum Positiven und die gemeinsam erzielten Erfolge wurde das Werk Glandorf der B. Braun Avitum AG durch das CETPM mit dem Award for Operational Excellence in Bronze ausgezeichnet. Prof. Dr. Constantin May betonte, dass dieser Award nicht der Gewinn eines Wettbewerbes sei, sondern dass er sich an der Zielerreichung orientiere und damit die individuelle Leistung der Menschen im Unternehmen gewürdigt werde.

Fazit

Auf der OPEXCON 2017 wurde wieder einmal deutlich, dass es kein Patentrezept für Operational Excellence gibt. Nicht die Methoden sind entscheidend, sondern gute Führung und motivierte, lernfähige Mitarbeiter. Ob man sich Roboter als Kollegen ins Boot holt oder auf Einfachautomatisierung setzt – das ist eine Frage der individuellen Gegebenheiten. Wichtig ist, dass Führungskräfte die gesamte Bandbreite der Möglichkeiten kennen und dass die Mannschaft in der Lage ist, auszuwählen. Es gibt viele Wege, die zur Operational Excellence führen. ■

Mehr Informationen zur Konferenz unter: www.opexcon.de



Abb. 4: Die Abstimmung am Ende der OPEXCON 2017 durch die Teilnehmer zeigt eindeutig: Alles im grünen Bereich!