

Gut, besser, ständig verbessert

KVP-Kongress in Neckarsulm

Kontinuierliche Verbesserung bewegt sich von einem methodengetriebenen, mechanischen Prozess hin zu einem Instrument der Kulturentwicklung. Industrie 4.0 könnte ein Hilfsmittel sein, das diese Veränderung unterstützt. Nach wie vor ist es allerdings notwendig, die Rolle der Führungskräfte im KVP-Umfeld zu definieren.

Johann Anders

Kontinuierliche Verbesserung ist ein Grundstein für den Erfolg von Industrie 4.0“, erklärte Anfang Dezember auf dem ersten KVP-Kongress des KVP-Instituts in Neckarsulm Dr. Beate Eilermann. Sie ist Leiterin indirekter Bereich, Arbeits- und Fabrikorganisation bei der Volkswagen AG in Wolfsburg. Industrie 4.0 sei kein Selbstzweck der deutschen Wirtschaft, sondern solle helfen, bessere Qualität zu erreichen. Auch höhere Flexibilität, geringere Kosten und verbesserte Ergonomie seien Ziele einer nach Industrie 4.0 ausgerichteten Produktion. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) mit seinen kleinen Schritten, kurzen Planungsauern, den oftmals geringen Investitionen und der intensiven Zusammenarbeit mit den Mitar-

beitern sei, so Eilermann weiter, sehr gut dazu geeignet, die Produktion in Richtung Industrie 4.0 weiterzuentwickeln.

Mit dem KVP zu Industrie 4.0

Diese Entwicklung sei keine entfernte Zukunft, sondern habe bereits angefangen. Bereits jetzt würden bei der Montage von Pkw Roboter helfen, die Mitarbeiter von körperlich anstrengenden Arbeiten zu entlasten, und dabei eine konstantere und somit höhere Qualität erzielen. Gerade angesichts der demografischen Entwicklung sei es notwendig, Arbeitskräfte durch intelligente Robotik zu ersetzen. Vor diesem Hintergrund würden sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter verändern und die Interaktion mit intelligenten Maschi-

nen stark zunehmen. Gerade gebe es bei Volkswagen die ersten Versuche, Menschen und vollautomatische Roboter „Hand in Hand“ arbeiten zu lassen, ohne den Roboter hinter einem Zaun zu verstecken.

Es gelte, den Mitarbeitern die neuen Anforderungen verständlich zu machen. Beispielsweise ginge es künftig weniger darum, Maschinen zu bedienen – diese könnten sich selbst steuern. Stattdessen geht Eilermann davon aus, dass die Mitarbeiter vom Bediener zum Problemlöser werden und die komplexen Produktionsprozesse besser verstehen müssen. Im Rahmen von Shopfloor-Management-Rundgängen könnten Mitarbeiter auf diesem Weg von den Führungskräften gecoacht werden und so langsam in diese für sie neue





Bild 1. André Kapust, Geschäftsführer des KVP-Instituts, begrüßt die Teilnehmer des KVP-Kongresses. (© Tihomir Milekovic/KVP Institut)

Rolle hineinwachsen. Eilermann stellte nicht infrage, dass Industrie 4.0 in der Produktion ein beherrschendes Thema bleibe. Die Frage sei nur: „Lassen wir uns die Veränderung diktieren oder nehmen wir sie an und gestalten sie bewusst mit?“ Dafür schloss sie nicht aus, dass sich auch der KVP verändern müsse.

Bessere Datenqualität erforderlich

Ein Feld für Veränderungen sei beispielsweise eine höhere Datenqualität und die verbesserte Visualisierung der Prozesse. Einige Referenten wiesen darauf hin, dass es zudem im klassischen KVP-Prozess an einer guten Datenqualität mangle. Ohne diese sei die Vernetzung im Industrie-4.0-Umfeld jedoch unmöglich. In komplizierten Supply Chains und in administrativen Umgebungen sei es schwierig, Vorgänge direkt vor Ort zu beobachten und dann zu verbessern. Tobias Rother, Geschäftsführer der Process Analytics Factory GmbH, Darmstadt, erläuterte, wie diese Prozesse mit Methoden wie

Process Mining gezielt greifbarer gemacht werden können. Bei Process Mining werden Daten, die durch Buchungsvorgänge angelegt wurden, dazu genutzt, innerhalb einer Datenbank Prozesse zu rekonstruieren, die für diese Buchungen verantwortlich waren. Rother verglich Process Mining mit dem Besuch beim Radiologen: Dieser könne ebenfalls durch bildgebende Verfahren eine Diagnose der zugrunde liegenden Probleme stellen und diese dem behandelnden Arzt zur Verfügung stellen.

Anhand dieser Daten und Visualisierungen falle es den Verantwortlichen für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess leichter, die richtigen Stellschrauben zu finden, um den analysierten Prozess zu verbessern. Dieser Ansatz ist besonders hilfreich, wenn in Prozessen keine Transparenz vorherrscht und zu Beginn eines Projekts kein eindeutiger Prozess erkannt werden kann. Mithilfe der Visualisierungsfunktion von Process Mining könne Produktionsmitarbeitern beispielsweise verdeut-

licht werden, wie häufig sie einen bestimmten Prozess in Variante A oder Variante B durchführen und warum es sich lohne, sich nur auf die Verbesserung von Variante A zu konzentrieren, da diese 80 Prozent der Zeit angewandt werde.

In der anschließenden Diskussion kamen Referenten und Publikum überein, dass Industrie 4.0 als weiteres Hilfsmittel mit einer Fülle von neuen Werkzeugen zu verstehen sei. Dieses Hilfsmittel biete dem KVP neue Möglichkeiten der Prozessanalyse und Steuerung. Daher sollten die Unternehmen als Anwender des Hilfsmittels bei der Gestaltung dieser Werkzeuge ihre Anforderungen benennen und einfordern. Nur so lasse sich erreichen, dass Industrie 4.0 ein Hilfsmittel und kein zweites CIM/CAM-Projekt werde.

Das Management als Servicekraft?

Auf die Rolle der Führungskräfte in der Weiterentwicklung des KVP ging Trigema-Geschäftsführer Wolfgang Grupp, Burladingen, ein. Er hob hervor, welche Rolle die Führungskräfte spielen, wenn es darum geht, eine Organisation in eine neue Richtung zu steuern. Er erklärte, dass Führungskräfte in seiner Firma zwar wichtig seien. Primär sehe er sie jedoch als Service für die Mitarbeiter, die Entscheidungen und Führung von ihnen erwarteten. Um den Draht zu den Mitarbeitern nicht zu verlieren, gehe er als Firmeneigentümer noch täglich in die Produktionshallen und informiere sich vor Ort über den Zustand der Prozesse und über die Anliegen der Mitarbeiter. Diese Vorgehensweise sei auch im KVP-Umfeld ein Schlüssel für erfolgreiche Führungskräfte, und dennoch falle es vielen Führungskräften immer noch schwer, die Anforderungen, die im Rahmen des KVP gestellt werden, zu erfüllen. >>>



Bild 2. Der Kongress fand im Audi-Forum Neckarsulm statt. (© Johann Anders)



Bild 3. Dr. Beate Eilermann erläutert den Einfluss von KVP auf den Erfolg von Industrie 4.0 im Unternehmen. (© Johann Anders)



Bild 4. Tobias Rother sieht in Process Mining eine Möglichkeit, die Datenqualität des KVP zu verbessern. (© Johann Anders)

Willi Isaak, Operational Excellence Manager bei der Rose Systemtechnik GmbH, Porta Westfalica, zeigte am Beispiel von Rose auf, wie operative Exzellenz gelingen kann. Der erste Schritt hierfür müsse sein, Ziele für die gesamte Organisation zu definieren und die Bedeutung dieser Ziele auch für Teilunternehmen, Werke und Abteilungen herunterzubrechen. Da es im heutigen Marktumfeld immer schwieriger werde, langfristige Entwicklungen sicher zu prognostizieren, sei es wichtig, sich eine Vision zu setzen, die allgemein genug ist, um auch in Zukunft zu gelten. Mittels einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung sei es dann möglich, in unbekanntem Terrain besser zu navigieren.

Diese Anpassungsfähigkeit könne nur erreicht werden, wenn man den Mitarbeitern das Vertrauen gebe, neue Vorgehensweisen und Prozesse auszuprobieren, und ihnen dabei auch die Möglichkeit einräume zu scheitern. Die Führungskraft müsse deutlich machen, dass es hier um die Entwicklung der Organisation und der Mitarbeiter geht und nicht um die „perfekten Prozesse“. Dieses Experimentieren werde durch eine strukturierte Vorgehensweise unterstützt, die vier Schritte umfasse:

- Definition des Ziel-Zustands für den entsprechenden Prozess,
- Erfassen des Ist-Zustands,
- Ermittlung der Hindernisse, die vom Erreichen des Ziel-Zustands abhalten, und Entscheidung, welches dieser Hindernisse als Nächstes angegangen werden soll,
- gemeinsame Klärung der Zeitschiene: Wann sollen die Ergebnisse des Experiments betrachtet und weitere Schritte definiert werden?

Mit diesem Vertrauen in die Mitarbeiter und einer strukturierten Vorgehensweise bei der Problemlösung sei es Rose Systemtechnik möglich, innerhalb von zwei Jahren die Durchlaufzeit einiger Produkte um 30 Prozent zu reduzieren.

Die Rolle der Führungskräfte bei einem erfolgreichen KVP griff auch Prof. Dr. Constantin May, Academic Director des Centre of Excellence for TPM, Institut an der Hochschule Ansbach, auf. Die Entwicklung im KVP-Umfeld, weg von Methoden wie Just-in-Time-Fertigung und Six-Sigma-Qualitätsoffensiven, hin zu coachenden Führungskräften, sei die Konsequenz aus der Erkenntnis, dass zwar Methoden und Fertigungsverfahren schnell kopierbar seien, die Kompetenz der Mitarbeiter und die Kultur der ständigen Verbesserung in einem Unternehmen hingegen einzigartig seien. So sei es das Ziel des Instituts, weg von der reinen Wissensvermittlung hin zu einer Kompetenzentwicklung zu kommen.

Den KVP neu denken

Hierfür würden alle Mitarbeiter eine Denkweise lernen, mit der sie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess strukturiert durchführen können, indem sie sich immer wieder die Fragen nach dem Ziel-Zustand, Ist-Zustand, Hindernissen und dem einen Hindernis, das als Nächstes angegangen werden muss, stellen. Die Führungskraft fungiert hier als Coach, der durch gezieltes Fragenstellen hilft, diese Denkweise zu schärfen, und bei der Definition der nächsten Schritte unterstützt. Hierbei sei es allerdings wichtig, die Lösungsfindung den Mitarbeitern zu überlassen und keine Lösungen vorzugeben, die der Führungskraft bereits vorschweben. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Dipl. Wirtsch.-Ing. Johann Anders, geb. 1984, arbeitet bei der Metabo GmbH, Nürtingen, in der Prozessoptimierung Supply Chain.

KONTAKT

Johann Anders
janders@metabo.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1310197