

DEL ... Durch Erlebnisse Lernen (1)

FLIEßLINIE: Eine Montage soll von einer Losfertigung mit Losgröße 20 auf Losgröße 1 umgestellt werden. Die Mitarbeiter sind überzeugt, dass das nichts bringt.

Was ist zu tun? Ein Machtwort des Fertigungsleiters? Argumentieren und überzeugen? Konsequenzen androhen? **NEIN!** Es gibt einen besseren Weg ...

Ich versuche, die Mitarbeiter "abzuholen", d.h. ich höre mir ihre Bedenken, Einwände, Vorschläge an, ohne etwas dagegen zu setzen (**TÜRÖFFNER 1: WERTSCHÄTZUNG**). Danach setze ich ein von mir konzipiertes Lernspiel ein, um ein erstes Losgröße 1-Erlebnis zu vermitteln. Die Teilnehmer erleben die Vorteile von one-piece-flow hautnah und die Verblüffung über das Ergebnis ist groß. Natürlich sind damit nicht alle Bedenken ausgeräumt, aber die Bereitschaft über das Thema „Fließlinie“ nachzudenken, erreiche ich immerhin. Die Übertragung der Erkenntnisse auf den eigenen Fall ist nicht leicht und wird angezweifelt: „Das wird bei uns nicht funktionieren!“ Was nun? Dafür gibt es den **TÜRÖFFNER 2: CARDBOARD ENGINEERING**. Innerhalb von 2 Tagen bauen wir ein Pappmodell der Montagestationen für die neue Arbeitsweise, natürlich streng nach den Gestaltungsprinzipien des Lean Management. Der Montageablauf kann jetzt auf diesem Modell realitätsgetreu simuliert werden.

DAS ERGEBNIS-ERLEBNIS: Die erste Messung ergibt, dass die Losgröße 1-Montage die gleiche Prozesszeit je Teil benötigt wie bei der Losgröße 20. Die Mitarbeiter stellen fest: „Das hätten wir nicht gedacht, aber es funktioniert offensichtlich doch!“ Jetzt sind sie überzeugt und motiviert, die neue Form der Montage zu praktizieren. Nach einer kurzen Übungsphase stellt sich heraus, dass noch 10% Zeitgewinn möglich ist. Was ist aber mit der Durchlaufzeit und den Beständen? Nun, das ist ein weiteres noch viel größeres Erlebnis!

DEL ... Durch Erlebnisse Lernen (2)

EFFIZIENZSTEIGERUNG: *Ein Fertigungsprozess für Hydraulikkomponenten liefert keine zufriedenstellende Ausbringung. Die Mitarbeiter sind der Meinung, dass sie ihr Bestes geben und keine Steigerung mehr möglich ist.*

Was ist zu tun? Ein Machtwort des Fertigungsleiters? Argumentieren und überzeugen? Konsequenzen androhen? NEIN! Es gibt einen besseren Weg ...

Ich beobachte eine Weile den Prozess und stelle fest, dass die Mitarbeiter keine ruhige Kugel schieben und unter Druck stehen. Außerdem wird mir klar, dass es einen Anteil an nicht wertschöpfenden Tätigkeiten im Prozessablauf gibt. Ich erkläre den Mitarbeitern, dass ich eine ungesunde Stresssituation bei ihnen erkannt habe und ihnen helfen möchte, diese zu verbessern (**TÜRÖFFNER 1: WERTSCHÄTZUNG**). Danach schlage ich vor, Transparenz zu schaffen, die Leistung des Prozesses zu messen und konsequent darüber zu reden. Jetzt tritt massiver Widerstand auf: „Wir leisten gute Arbeit, warum wollen Sie uns überwachen?“, oder „Wenn wir Nebentätigkeiten wie Messen durchführen, werden wir noch weniger schaffen!“, oder „Was soll das schon bringen, es ändert sich nach unserer Erfahrung sowieso nichts!“ Dafür gibt es den **TÜRÖFFNER 2: ERGEBNISOFFENER VERSUCH**. Wir einigen uns darauf, etwas auszuprobieren und wenn Daten erhoben werden, sie nicht für die Bewertung der Personen heranzuziehen, da es nur um den Prozess geht. Wir sagen uns zudem: Wenn sich nichts ändert, kann es auch nicht besser werden. Außerdem vereinbaren wir, unseren Versuch abubrechen, wenn er offensichtlich nichts bringt. Jetzt entwerfe ich zusammen mit den Betroffenen ein Chart in Flipchartgröße, das sich für eine Verfolgung der Ausbringung eignet. Zur Orientierung wird eine SOLL-Linie eingezeichnet. Dieses Chart wird direkt vor Ort aufgestellt. Dort soll stündlich der erreichte Stückzahlwert mit einem Filzstift durch einen Mitarbeiter eingetragen werden. Wenn der IST-Verlauf einen Knick weg von der SOLL-Linie bekommt, ist dazu eine Erklärung für die (vermeintliche) Ursache zu notieren. Am nächsten Tag geht es schon los. Im Stundentakt wird die Stückzahl erfasst (Zeitaufwand: ca. 1 Minute). Am Vormittag tauchen bereits die ersten Unregelmäßigkeiten auf. Man kann sie schon von weitem auf dem Chart erkennen. Nun braucht es den **TÜRÖFFNER 3: DAS SYSTEMATISCHE GESPRÄCH**. Zusammen mit dem Fertigungsleiter gehe ich zum Chart und wir sprechen eine der größeren Unregelmäßigkeiten an. Die Standardfrage an alle Betroffenen lautet: Was war die Ursache für die Knickstelle und wie können wir dieses Problem zukünftig vermeiden? Nach einer kurzen Ursachenbesprechung werden nur noch Lösungsideen zugelassen und gesammelt. Die beste Lösungsidee wird aufgegriffen und auf eine Aktionskarte geschrieben. Diese Karte wird aktiviert und der Fertigungsleiter sorgt für die zügige Umsetzung. Er selbst ist in diesem Fall der Kümmerer. Wie geht es weiter? Am nächsten Tag wird ein neues leeres Chart aufgehängt und es werden die Stückzahlen unter den verbesserten Bedingungen notiert. Statistik ist unerwünscht, die täglichen Aktionen zählen.

DAS ERGEBNIS-ERLEBNIS: Die Mitarbeiter sind erstaunt, dass man mit ihnen redet. Täglich erleben sie jetzt, dass man ihnen hilft und „ihre“ Probleme endlich angepackt werden. Ihre Ideen sind plötzlich gefragt, sie können mitgestalten und es macht sogar Spaß. Der Fertigungsleiter stellt fest, dass es sich lohnt, regelmäßig Zeit für die Kommunikation an der Basis einzusetzen. Als Grundlage dafür eignet sich die Charts bestens. Sein kritischer Prozess wird schrittweise verbessert und die Mitarbeiter entwickeln dabei eine Eigenverantwortung. Was macht die Ausbringung? Schon nach wenigen Tagen überschreitet man erstmalig die SOLL-Linie und die Werte laufen in den grünen Bereich. Unglaublich! Keiner redet davon, dass der Versuch sich nicht gelohnt hat. Shopfloor Management ist etabliert!

DEL ... Durch Erlebnisse Lernen (3)

NARRENSICHERHEIT IM PROZESS: *Ein Beschichtungsprozess von hochwertigen Glasbauteilen wurde durch ein metallisches Werkzeug beeinflusst, das man beim Rüsten in der Anlage zurückgelassen hatte. Die extrem teuren Bauteile waren nach der Beschichtung nicht mehr zu gebrauchen, da sich unerwünschte Metallbestandteile auf der Oberfläche abgesetzt hatten. Der Vorgesetzte ist der Meinung, dass so etwas hätte nicht passieren dürfen und plädiert für eine Personalmaßnahme. Was ist zu tun? Sofort handeln? NEIN! Es gibt einen besseren Weg ...*

Ich reflektiere die Situation und mache den Betroffenen klar, dass Fehler bei Menschen niemals auszuschließen sind. Selbst der sorgfältigste Mitarbeiter kann in Situationen kommen, in denen er etwas übersieht. Genau genommen sind Fehler dazu noch echte Chancen. Ich schlage vor, das zu akzeptieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die den Prozess sicherer machen (**TÜRÖFFNER 1: WERTSCHÄTZUNG**). Nun werden viele Dinge aus den bereits gemachten Erfahrungen diskutiert, die Problematik wird von mehreren Seiten intensiv beleuchtet. Man kommt schließlich zu dem Ergebnis, dass man eben doch eine 100%-ige Aufmerksamkeit und Disziplin von den Mitarbeitern verlangen muss. Fehlanzeige? Nein, jetzt kommt der **TÜRÖFFNER 2: IN LÖSUNGEN DENKEN** ins Spiel. Ein gemeinsames Brainstorming zur Frage: Wie kann man sicherstellen, dass alle Werkzeuge nach dem Rüsten wieder außerhalb der Anlage abgelegt sind? ergibt einige interessante Vorschläge. Durch methodische Unterstützung und etwas Nachbohren meinerseits entwickeln die Mitarbeiter einen genialen Lösungsvorschlag: Ein Shadowboard. Wir entwerfen solch ein „Schattenbrett“, auf dem alle erforderlichen Werkzeuge für den Umrüstvorgang in einzelnen Schaumstoffnestern abgelegt sind und lassen es bauen. Dieses Shadowboard wird nun jedes Mal zusammen mit dem Rüstwagen bereitgestellt und muss nach dem Umrüsten wieder vollständig bestückt sein. Ein kontrollierender Blick darauf vor dem Schließen der Anlagentür genügt, und die gewünschte Sicherheit ist gegeben.

DAS ERGEBNIS-ERLEBNIS: „Wie, so einfach ist das?“ Alle sind erstaunt, dass man einen Prozess durch ganz einfache Hilfsmittel sicherer machen kann. Man muss nur darauf kommen. Es ist nicht immer sinnvoll, sofort nach den Schuldigen zu suchen, sondern Fehler zu begrüßen und richtig damit umzugehen. Der Verantwortliche hat verstanden, dass der Vorfall nicht ein Problem bei seinen Mitarbeitern aufgedeckt hat, sondern ein Defizit in der Führung und Verantwortung für den Prozess. Schade, die teuren Bauteile sind immer noch Ausschuss, aber es gab einen echten Lernfortschritt. Und der bestimmt die Zukunft!