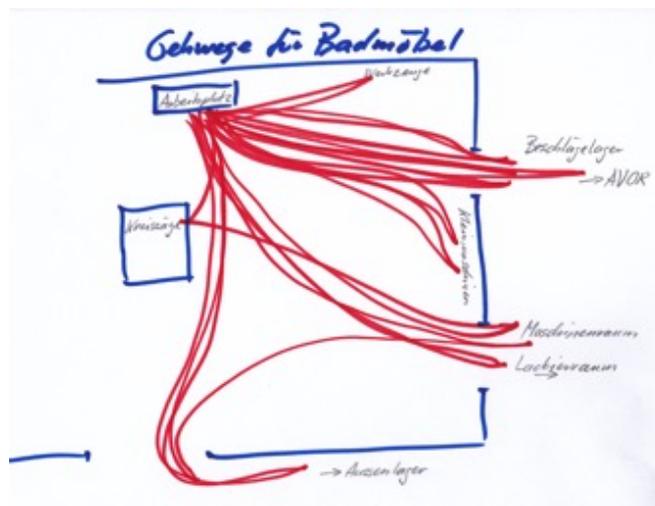


Mitarbeitende mitdenken lassen

Abgebotsrunden sind frustrierend, immer wieder „braucht“ ein anderer Schreiner Aufträge und bietet seine Dienste 15% billiger an. Aber kann er wirklich so viel günstiger produzieren? Ja er kann – und verdient noch Geld dabei, wenn alle mitdenken.



Die Gehwege für ein Badmöbel

Bei vielen Unternehmen ist in den Abläufen und Arbeitsschritten noch viel Optimierungspotenzial, denn viel Kleines zusammen gibt auch ein Grosses. aber dazu braucht es ein simples Vorgehen und ein etwas anderes Denken als bisher.

Es ist selbstverständlich, dass die Mitarbeiter am besten wissen, was sie und wie sie, an ihren Arbeitsplätzen und Aufgabengebieten machen müssen. Doch meistens hat man „das“ schon immer so gemacht. Da denkt schon lange niemand mehr über Sinn oder Unsinn nach.

Die Schreinerei Nyffenegger Kloten AG ein Unternehmen mit 9 Mitarbeitenden in der Schreinerei ist vorwiegend im Innenausbau tätig; Einbaumöbel, Ladenbau, Türen usw. werden kundenspezifisch hergestellt und montiert. Der Produktionsleiter, Stefan Roffler, hat das Layout der Maschinen im Unternehmen schrittweise umgestellt. Die Abläufe und der Materialfluss sind nun deutlich verbessert. Als nächster Schritt standen nun die drei individuellen Arbeitsplätze im Bankraum der Schreinerei an. Um hier rasch eine klare Verbesserung zu erreichen, hat das Unternehmen entschieden einen Optimierungsworkshop (OWS, auch KVP- oder Lean-Workshop genannt) durchzuführen. Das systematische Vorgehen mit externer Moderation hat die Geschäftsleitung überzeugt.

Im Team für den Workshop war ein Mitarbeiter aus dem Bankbereich und ein Maschinenbediener aus der maschinellen Fertigung ausgewählt worden. Die Ziele waren:

- Einen ersten Bank-Arbeitsplatz zu optimieren und später die anderen anzugleichen
- Effizientes Arbeiten mit kurzen Laufwegen
- Optimierter Arbeitsplatz für 80% der Tätigkeiten im Bereich
- geeignete Einrichtungen für Werkzeuge und Hilfsmittel

- Transport der Teile vereinfachen

Das einfache und konsequente Vorgehen beinhaltet, IST-Analyse, SOLL-Konzept, dieses testen und ausprobieren und gleich weiter verfeinern, umbauen und zum Schluss die Resultat der Geschäftsleitung vorstellen. Das Ganze ist als Workshop konzipiert, das von einem Mitarbeiter oder durch externe moderiert wird. Dieser Workshop dauert je nach Umfang 3-5 Tage.

Für die IST-Analyse soll der Schreiner im Bankraum zwei Bad-Unterbaumöbel verputzen, verleimen, Beschläge und Türen montieren, Schubladen verleimen und alles für die Montage bereitstellen. Der Arbeitsplatz – wie üblich, die Hobelbank an der Wand mit Werkzeug und Material belegt; gearbeitet wird auf einer dicken beschichteten Spanplatte, welche auf Böcken liegt. Nach 90 Minuten sind die beiden Möbel fertig. Ganz bewusst hat der Mitarbeiter aus dem Maschinenraum sämtliche Gehwege des Bankschreiners aufgezeichnet und die Tätigkeiten detailliert aufgelistet. In der gemeinsamen Auswertung der Tätigkeiten ergaben sich folgende Punkte die unbedingt eliminiert werden sollen:

Die IST-Analyse der 90 Minuten ergab somit folgende Resultate:

- Haupttätigkeit: 53 Minuten (59%)
- Rüsten: 14 Minuten (16%) (Oberfräse einstellen, Lamello holen, usw.)
- Suchen: 11 Minuten (12%) (Beschläge, Werkzeuge, Palette, usw.)
- Gehen: 8 Minuten (9%) (530m zurückgelegt, davon 6x ins Beschlägelager...)
- Aufräumen: 4 Minuten (4%)

Dass die Haupttätigkeiten nur 60% ausmachen ist in der IST-Analyse die Realität. Deshalb wurden im Team für das SOLL-Konzept direkt folgende Ziele gesetzt:

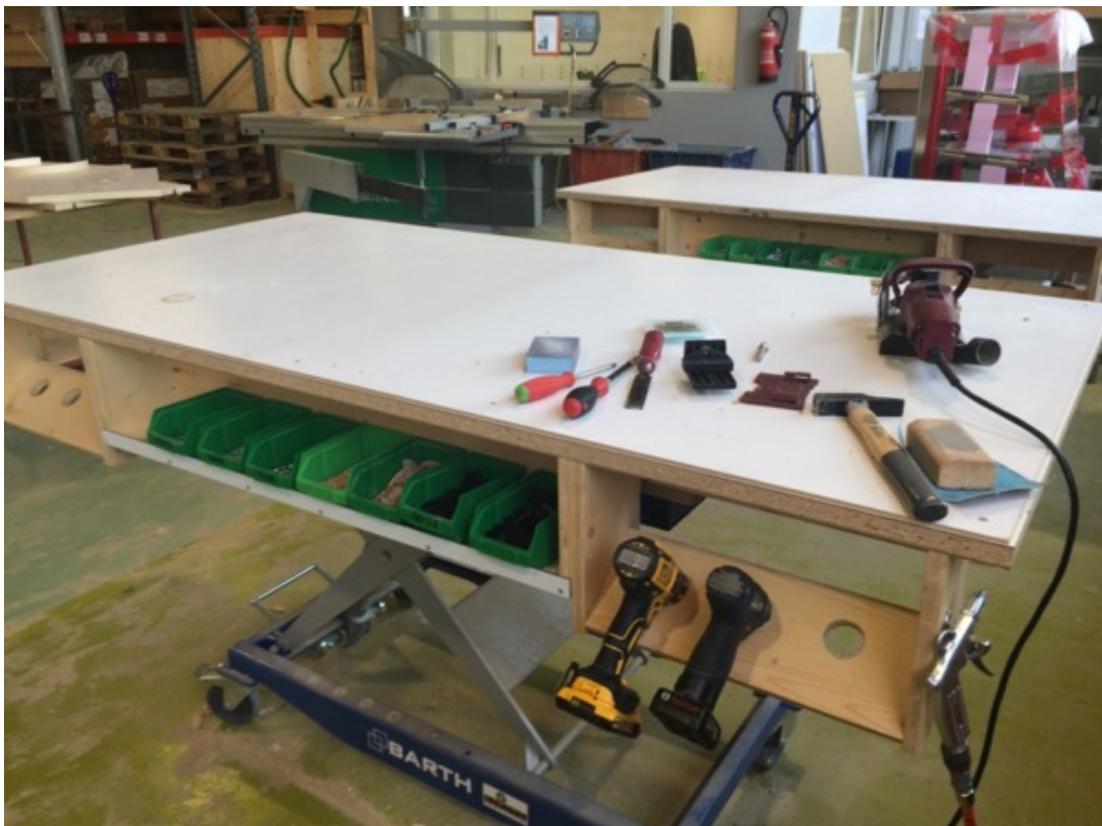
1. Das „Suchen“ eliminieren
2. Gehwege reduzieren
3. Rüsten reduzieren
4. Mit ergonomischem Arbeitsplatz die Zeit der Haupttätigkeit auch reduzieren

Für das SOLL-Konzept hat das Team nun einige Varianten und Möglichkeiten vorgeschlagen und direkt ausprobiert. Rasch wurde klar, die Hobelbank ist zwar für einige Arbeiten ideal, aber heute für die meisten Tätigkeiten unpraktisch. Wo wir gern Beschläge, Schrauben oder Handmaschinen anordnen würden, ist die dicke Buchenplatte. Für Abfälle, oder größere Gefäße wäre unter der Hobelbank doch Platz, aber da sind die Quertraversen. Es fehlt uns wichtiger Stauraum. Die Arbeitstiefe der Hobelbank ist für die Montage von kleinen Möbeln zu gering, man möchte die Teile schieben und drehen können. Zudem braucht man oft eine Polsterung, damit die Oberflächen nicht beschädigt wird. Deshalb arbeiten fast alle auf Böcken und Platten. Die Höhenverstellbarkeit ist bei der heute benötigten Flexibilität ein Muss. Dass alles fahrbar sein sollte ist ein weiterer wichtiger Faktor, der auch gegen die alte Hobelbank spricht.

Jetzt braucht es ein fahrbares Regal, mit definierten Plätzen für Werkzeuge, Handmaschinen und die Entsorgung. Diese müssen auf angenehmer Höhe direkt am Arbeitsplatz sein. Die Akkuschauber werden so viel gebraucht, die müssen am Arbeitsplatz selber direkt griffbereit liegen / stehen. Die verschiedensten Halterungen und Winkel wurden ausprobiert. Natürlich brauchen wir da auch eine Lösung für die Linkshänder. Oft verwendete Schrauben und Beschläge müssen auch direkt beim Arbeitsplatz liegen, aber nicht mehr in der Originalschachtel des Lieferanten, das herausklauben dauert einfach zu lange. Zudem sieht man nicht, ob die Schachtel gleich leer ist, der Schreiner musste deshalb 2 Mal extra ins Beschlägelager. Die Arbeitsplätze sollten alle auf Rollen sein, damit auch große Möbel in diesem Bereich aufgestellt und für die Baumontage vorbereitet werden können.

In den folgenden zwei Wochen bis zum dritten Workshop-Tag wurde der optimale Arbeitsplatz dann gebaut und bereits mehrfach getestet. Die ersten Resultate mit dem neuen Arbeitsplatz waren durchweg positiv, aber es gab noch einige Vorschläge für weitere Verbesserungen. Der Beschläge-Wagen war zum Beispiel etwas groß geraten, somit war er schwer und unhandlich, er brauchte zu viel Platz direkt am Arbeitsplatz. Diese Anpassung und weitere Vorschläge wurden dann direkt an diesem Tag umgesetzt. Der neue Arbeitsplatz wurde überprüft, der Mitarbeiter sparte sich die Wegzeiten zum Beschlägelager. Auch die Montagearbeiten liefen flüssiger und ergonomischer. Am vierten und letzten Tag wurden die Resultate vom Team der Geschäftsleitung vorgestellt. Die Mitarbeiter sind von ihren Verbesserungen überzeugt, diese wurden für fast alle Eventualitäten getestet und als sehr nützlich erklärt.

In den nachfolgenden Wochen nach dem Workshop wurden die beiden anderen Arbeitsplätze ebenso umgebaut und angepasst. Klar haben die Mitarbeiter dabei schon wieder weitere Verbesserungen eingebaut, diese getestet und direkt optimiert. Die weiteren laufenden Anpassungen sind meist in ein paar Minuten gemacht.



Fazit der Geschäftsleitung

Mit diesem einfachen Schritt, einem Workshop von 3,5 Tagen haben die Mitarbeiter mit Freude ihren eigenen Arbeitsplatz umgebaut und optimiert. Sie haben direkt erfahren, wo sie selber Verschwendung „produzieren“ und wie sie dies einfach eliminieren können. Die rege Diskussion der Mitarbeiter zwischen Maschinenfertigung und Bankraum hat beiden Bereichen die andere Sicht- und Denkweise näher gebracht und so die Zusammenarbeit verbessert. Der Produktionsleiter Stefan Roffler hat folgende Erkenntnisse gesammelt:

- Die Arbeitsplätze sind flexibler nutzbar und rascher auf die wechselnden Bedürfnisse angepasst
- Die Mitarbeiter sind motiviert, sie arbeiten gerne an den von ihnen selber gestalteten Arbeitsplätzen und sie sind deutlich effizienter als vorher
- Seit diesem Workshop beginnen die Mitarbeitenden über den eigenen Tellerrand hinaus zu denken, es werden plötzlich Ideen und Lösungen vorgeschlagen die uns weiterhelfen

- Als Führungsperson muss man die eingebrachten Ideen der Mitarbeitenden auch aufnehmen und sie bei der Umsetzung unterstützen, dann multipliziert sich die Wirkung

Auch nach 6 Monaten sind die Mitarbeitenden noch von den neuen Arbeitsplätzen begeistert. Es haben sich in der Zwischenzeit weitere kleinere Verbesserungen ergeben, die direkt umgesetzt wurden. Nach deren Aussage arbeitet es sich jetzt ergonomischer, effizienter und es macht Spass. Die Effizienz und damit die kürzeren Fertigungszeiten sind nachweislich verbessert worden. Die Kosteneinsparungen fließen nun in die Kalkulation ein.

Tools und Methoden

In diesen kontinuierlichen-Verbesserungs-Prozessen (KVP) oder Optimierungsworkshops werden viele Tools und Methoden aus dem Lean-Management eingesetzt:

- Kanban, die einfache Methode um Bestände von Halbfabrikaten oder Rohmaterial zu senken
- 5S-Methode, das ausmisten und verwendungsspezifische Einräumen von Werkzeugen und Hilfsmitteln an den Arbeitsplätzen
- Spaghetti Diagramm, um Abläufe auf Verschwendungen zu prüfen
- Wertstrom Design, um Prozesse, Schnittstellen, Arbeitsschritte und Tätigkeiten zu straffen und zu optimieren
- SMED – Schnellrüsten, die geniale Methode um Rüstzeiten an Maschinen und Arbeitsplätzen zu reduzieren, (Vierseiter, Durchlaufanlagen, Werkzeugwechsel)

In allen Abteilungen, Bereichen und Arbeitsplätzen

Diese Workshops sind in allen Bereichen möglich.

- In der Produktion: Zuschnitt, Kantenleimen, Oberfläche, Vormontage, Aufladen, usw.
- Im Büro: Einkauf, CAD-Arbeitsplatz, Büromaterialverwaltung, Wareneingang, usw.
- Prozesse: Möbelzusammenbau, Auftragsübergabe an die Produktion, Verkauf und Kalkulation, usw.

Gerade in den Schnittstellen, bei der Übergabe von Informationen und Material von einem Bereich in den nächsten liegt viel Optimierungspotenzial.

Es braucht Moderatoren

Wichtig ist, es braucht eine Moderation für die ersten Workshops, ob intern oder extern, spielt keine Rolle. Die Diskussion mit vielen Unternehmern führt immer zum selben Punkt. Die Verbesserungen, welche von Oben, von der Führung angetrieben und moderiert wurden, werden nicht so gut angenommen und langfristig genutzt, wie jene Veränderungen, die durch die Mitarbeiter selber festgestellt, optimiert und umgesetzt wurden. Der Lern-Effekt und das Erkennen der Verschwendungen, ohne dass der „Chef“ das sieht ist entscheidend, sonst suchen alle krampfhaft nach „Entschuldigungen“ statt neuen Lösungen. Zudem macht es einfach mehr Spaß, die eigenen Lösungen zu kreieren und der Geschäftsleitung vorzustellen. Das zeigt sich deutlich in Fällen, wenn im Optimierungsteam ein Vorarbeiter sitzt, dann sprudeln die Ideen nur spärlich, denn alle warten darauf, was der „Chef“ sagt und plappern ihm dann entsprechend nach...

Die Moderation ist kein Hexenwerk, es braucht die neutrale, kollegiale Sicht von Aussen, das hinterfragen von Bestehendem und immer wieder den Hinweis, über den Tellerrand den Bereich hinweg zu schauen.

Die Mitarbeiter denken mit, wir müssen Sie nur lassen

Es braucht in unseren Unternehmen, mit gut ausgebildetem Fachpersonal nicht viele Workshops um erste gute Resultate und einen neuen Spirit im Unternehmen zu erreichen. Dazu ist die Offenheit und

der Wille der Geschäftsleitung nötig, die Verantwortung für diese kleinen Schritte an die Mitarbeiter zu übergeben. Dies ist der entscheidende Schritt um rasch die Produktivität zu erhöhen und damit die Kosten nachweislich senken zu können.

Wir brauchen Mitarbeiter, die Spass an der Arbeit haben, flexibel sind und über die eigene Abteilung hinaus denken. Um im Unternehmen eine deutliche Veränderung anzuzeigen, sind das rauswerfen der Hobelbänke ein geeignetes Zeichen. Die gleichzeitige Reduktion von Kosten im Unternehmen kann ganz einfach sein und darf auch Freude bereiten.

Stephan Zürcher, im Auftrag von Schuler Consulting erstellt