Intensive Begehungen

Durch Qualifizierung zum Miteinander statt Nebeneinander

Ausgangssituation

Für einen optimalen Fertigungsfluss und eine maximale Ausbringung spielt die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern/-innen verschiedener Arbeitsbereiche eine herausragende Rolle. Je mehr Kenntnisse über vor- und nachgelagerte Arbeitsbereiche vorliegen, je größer das Verständnis für die Arbeit der Kollegen anderer Bereiche ist, desto besser stehen die Chancen für eine ausgezeichnete Kooperation. Als innovatives Instrument zur Förderung einer optimalen Zusammenarbeit haben sich die Intensiven Begehungen erwiesen.

Konzept

Bei den Intensiven Begehungen wird das Arbeitsfeld der Kollegen/-innen genauer unter die Lupe genommen. Hierbei wird nicht nur Fachwissen vermittelt, sondern auch ein persönlicher Kontakt zwischen den Mitarbeitern/-innen verschiedener Bereiche hergestellt.

Vorgehen

Im Vorfeld werden alle Mitarbeiter/-innen über Sinn und Zweck der Methode informiert, wobei anhand von abteilungsspezifischen Fragebögen bereits hier die Basis für bessere Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung gelegt werden kann.

Durch das gemeinsame Gespräch über Fragen wie etwa "Was soll der andere über meinen Arbeitsplatz unbedingt wissen?" wurde vielen Beschäftigten erstmals richtig bewusst, wo beim anderen "der Schuh drückt".

Die eigentlichen Intensiven Begehungen finden in Kleingruppen von 6-8 Personen statt.

Vorgehen im Detail

- Erstellung eines abteilungsspezifischen Fragebogens
- Rundgang durch den anderen Arbeitsbereich
- Interviewen der Kollegen/-innen im anderen Arbeitsbereich
- Gemeinsame Auswertung

Nach kurzer Einführungsphase beginnt der ca. zweistündige Rundgang des zu begehenden Bereichs. Die Aufgabe besteht nun darin, anhand eines Leitfadens die Kollegen/-innen in Bezug auf ihr Arbeitsumfeld zu interviewen. Der Fragenkatalog umfasst Themenfelder wie Materialfluss, Arbeitsablauf, Funktionsweise der Anlagen, Qualitätssicherung oder Arbeitssicherheit. Um die Fragebögen richtig beantworten zu können, müssen die Mitarbeiter/-innen der unterschiedlichen Abteilungen aufeinander zugehen und miteinander reden.

Weiteres Vorgehen

Im Anschluss an die Begehung findet eine Abschlussdiskussion unter Einbeziehung der Vorgesetzten statt, in der jeder Teilnehmer ein Feedback gibt.

Vorteile für Betrieb und Mitarbeiter/-innen

Neue Kenntnisse über den anderen Bereich fördern das Verständnis für die Kollegen/-innen und deren Anliegen. Der positive Effekt der Intensiven Begehung macht sich unmittelbar in einer besseren Zusammenarbeit und Qualität bemerkbar:

- stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl
- bessere Kontakte und Kommunikation der Belegschaft untereinander
- gegenseitige Rücksichtnahme und Unterstützung
- mehr Verständnis für technische Zusammenhänge und
- mehr Verbesserungs- und Optimierungsvorschläge

Der Erfolg des Konzepts zeigt sich aber auch an gestiegener Produktivität und der Verbesserung sämtlicher Kennwerte wie Anlagennutzung oder Ausschussentwicklung.

In einem nächsten Schritt kann dann über eine Mehrfachqualifizierung nachgedacht werden: dabei werden Mitarbeiter/-innen dazu befähigt, nicht nur den Arbeitsgang des Kollegen zu verstehen, sondern ihn auch auszuüben.

Gruppenarbeit

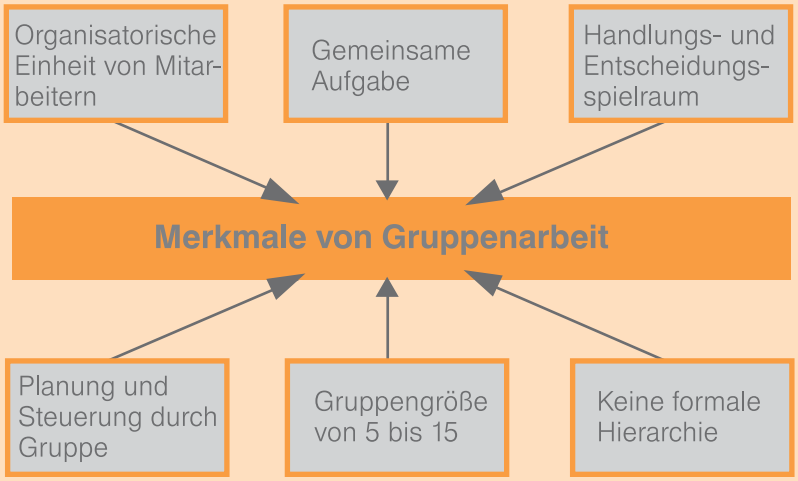
Die Mitarbeiter/-innen als Unternehmer im Unternehmen

Ausgangssituation

Um unter globalem Wettbewerbsdruck am Standort Deutschland kostengünstig produzieren zu können, müssen Unternehmen einen Lernprozess sowohl für die Belegschaft als auch die gesamte Organisation fördern. Die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit ist ein Konzept auf dem Weg zu mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter/-innen, Entlastung der mittleren Führungsebene und gleichzeitig Produktivitätssteigerungen in Ihrem Unternehmen.

Merkmale von Gruppenarbeit

Gruppenarbeit ist als dauerhafte kooperative Arbeitsform formeller Bestandteil der Organisationsstruktur des Unternehmens. Mit Gruppenarbeit meinen wir teilautonome Arbeitsgruppen.



Ziele

- Erhöhte Flexibilität hinsichtlich der fachlichen und zeitlichen Ersetzbarkeit der Mitarbeiter/-innen
- Kürzere Lieferzeiten bei gesteigerter Anzahl von Produktvarianten
- Steigerung der Arbeitseffizienz
- Kostensenkung

Einführungsprozess

Die Gestaltung des Einführungsprozesses in Form einer Projektstruktur ist wesentlich für den Erfolg des Gruppenarbeitskonzepts. Nach Konzeptentwicklung durch die eingerichtete Projektgruppe wird die Gruppenarbeit in Pilotbereichen eingesetzt. Bedeutsam in dieser Phase sind die Besetzung eines Projektteams, die möglichst frühzeitige Information der Gruppenmitglieder über das Vorhaben sowie die Einbeziehung und Beteiligung aller Interessengruppen, insbesondere auch des Betriebsrats. Prozessbegleitend und –beratend unterstützen wir Sie in der Pilotphase wie auch bei der Stabilisierung und weiteren flächendeckenden Ausweitung der Gruppenarbeit.

Phasenmodell

Planungsphase

- Einrichtung einer Projektorganisation
- Vorbereitung und Information
- Entwicklung eines Konzepts

Pilotphase

- Start mit ausgewählten Gruppen
- Gruppenbildung
- Gruppenfindung
- Bewertung

Betriebsphase

- Flächendeckende Umsetzung
- Bilanzierung der Ergebnisse

Ergebnisse

- Gruppenarbeit hat deutlich positive Auswirkungen auf betriebswirtschaftliche Kennziffern.
- Durch flachere Hierarchien und kürzere Informationswege werden die Flexibilität und Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen erhöht.
- Durch Gruppenarbeit können Qualifikationen gezielt weiterentwickelt und Erfahrungen nutzbringend eingesetzt werden.
- Entscheidungen über Arbeitsvorgänge können direkt vor Ort getroffen werden.

Ausgangssituation

Eine zentrale Herausforderung für viele Unternehmen besteht heute darin, Mitarbeiter/-innen möglichst umfassend für Veränderungen zu qualifizieren und die Belegschaft in die Optimierungsprozesse einzubinden. Eine wichtige Aufgabe kommt der Teamentwicklung dann zu, wenn es um die Optimierung der Zusammenarbeit an den innerbetrieblichen Schnittstellen geht.

Ziele

Stärkung von Selbstverantwortung und Ergebnisorientierung als Team und im Team führen zu:

- optimalem Output
- besserer Kooperation mit anderen Abteilungen
- Einhaltung von Qualitätsstandards und sicheren Produktionsprozessen

Vorgehensweise

Grundlage unseres Teamentwicklungsinstruments bildet das Konzept der "Vier Ebenen der Arbeit in Teams". Gemeinsam mit der Geschäftsführung Ihres Unternehmens entwickeln wir Gütekriterien der Team- und Bereichsentwicklung, angepasst an Ihre speziellen betrieblichen Belange. Wesentlich für den Erfolg ist die Einbindung des Teams in das jeweilige betriebliche Umfeld und die Projektbedingungen.

Vier Ebenen der Team- und Bereichsentwicklung

Ein Konzept - eine Methode

Das Konzept berücksichtigt vier Ebenen der Arbeit in Teams:

- Ziele
- Rollen und Verantwortlichkeiten
- Abläufe (Prozesse)
- Das Miteinander gestalten

Die Methode bietet ...

- eine strukturierte Anleitung zum Check aller vier Arbeitsebenen
- eine Methode zur Problembearbeitung
- einen Leitfaden zur Selbststeuerung von Teams

Damit steht ein Instrument zur Verfügung, das bei Bedarf in drei Schritten zum Einsatz kommt.

1. Schritt: Überprüfung des Istzustandes	2. Schritt: Bestimmung von Optimierungspotenzialen	3. Schritt: Erarbeitung der zukünftigen Arbeitsorganisation im Team

Weiteres Vorgehen

Jeweils im Vorfeld der beiden eigentlichen Teamworkshops sollte eine Planungssitzung stattfinden, bei der die Teamzusammensetzung geprüft und die Grobziele definiert werden können. Sinnvoll bei der Einführung von Teamarbeit ist außerdem ein wöchentlicher Jour fixe oder eine zusätzliche tägliche Kurzbesprechung zur Optimierung der Kommunikation und der Abläufe.

Ergebnisse/Nutzen

Sowohl das Team als auch die Führungskräfte bewerten die neue Organisationsform nach einem gewissen Zeitraum durchwegs positiv:

- Die interne Kommunikationsstruktur hat sich verbessert.
- Informationen und Problemlösungen erfolgen effizienter.
- Die Teammitglieder haben Spaß an der Zusammenarbeit und motivieren sich gegenseitig.
- Die Eigenverantwortung des Einzelnen ist Basis für die Leistungsfähigkeit des Teams.

Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen optimieren

Ein Beitrag der Personalentwicklung zur nachhaltigen Qualifizierung und Prozessoptimierung

Ausgangssituation

Eine Methode zur Optimierung innerbetrieblicher Schnittstellen besteht darin, innerbetriebliche Prozesse aus Sicht des externen Kunden zu betrachten, das heißt, auch intern in einer Kunden- und Lieferantenperspektive zu denken und zu handeln. Die zentralen Fragestellungen nach innen lauten:

- "Was tun wir, damit unser Kunde mit einem optimalen Produkt erfolgreich ist?"
- "Wie machen wir uns gegenseitig erfolgreich, damit wir das Gesamtergebnis optimieren?"

Voraussetzungen

Die Methode zur Verbesserung des internen Kundenbeziehungsmanagements setzt voraus, dass alle Beteiligten der ausgewählten Schnittstellen einbezogen werden und eine kundenorientierte Sicht gemeinsam entwickelt wird. Nur wenn grundsätzlich geklärt ist, wer Kunden und Lieferanten sind und welche Leistungen in welcher Qualität gegenseitig erbracht werden sollen, können Optimierungsgespräche zwischen den beteiligten Bereichen durchgeführt werden.

Vorgehen

In der Regel besteht das Instrument aus verschiedenen Prozessschritten, die je nach Anforderungen an die Ausgangssituation des Unternehmens angepasst werden. Das mehrstufige Qualifizierungsprogramm kann nach Projektende ohne externe Begleitung fortgesetzt werden.

Optimierung der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung

- Interne Abläufe aus der Kunden-Lieferanten-Sicht verstehen
- Identifizierung unserer Kunden und Lieferanten
- Definition eines Leistungskatalogs für unsere Kunden
- Definition der benötigten Lieferantenleistungen
- Kommunikation der Ergebnisse mit unseren Kunden: Optimierungsgespräche führen

Ergebnisse

Das Verfahren hat seine Praxistauglichkeit sowohl bei umfassenden Prozessen als auch bei kleineren Optimierungsvorhaben bewiesen. Starke Argumente für eine konsequente kundenorientierte Ausrichtung der internen Kooperation sind:

- Die Kundenorientierung als Verhaltensprinzip kann durch die intensive Mitwirkung der beteiligten Mitarbeiter/-innen über einen längeren Zeitraum hinweg eingeübt und begleitet werden.
- Die Nützlichkeit dieses Prinzips für die eigenen Arbeitsabläufe wird durch die zeitnahe Umsetzung der vereinbarten Optimierungs- und Lösungsvorschläge direkt erfahrbar.
- Die Bedeutung der eigenen Leistungen für das Endprodukt und damit den externen Kunden werden deutlicher.
- Es liegt ein Kriterienkatalog für gegenseitige Leistungen vor.
- Die Optimierungsgespräche werden jährlich wiederholt, die erarbeiteten Leistungskataloge werden damit überprüft und aktualisiert.

Installation eines KVP-Prozesses zur Produktivitätssteigerung

Die Mitarbeiter/-innen als Wettbewerbsfaktor

Ausgangssituation

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) kann zusammengefasst werden als das ständige Hinterfragen der alltäglichen Abläufe. Er ist ein auf Teamarbeit aufgebauter Prozess, wobei die Mitglieder der Gruppe der eigentliche Motor der laufenden Verbesserungen sind. Die Gruppe sucht ständig nach Lösungen zur Optimierung ihres Arbeitsgebiets und setzt diese mit den Vorgesetzten um. KVP ist sowohl Weiterentwicklung als auch Neuinterpretation des Betrieblichen Vorschlagswesens.

KVP als Ideenmanagement

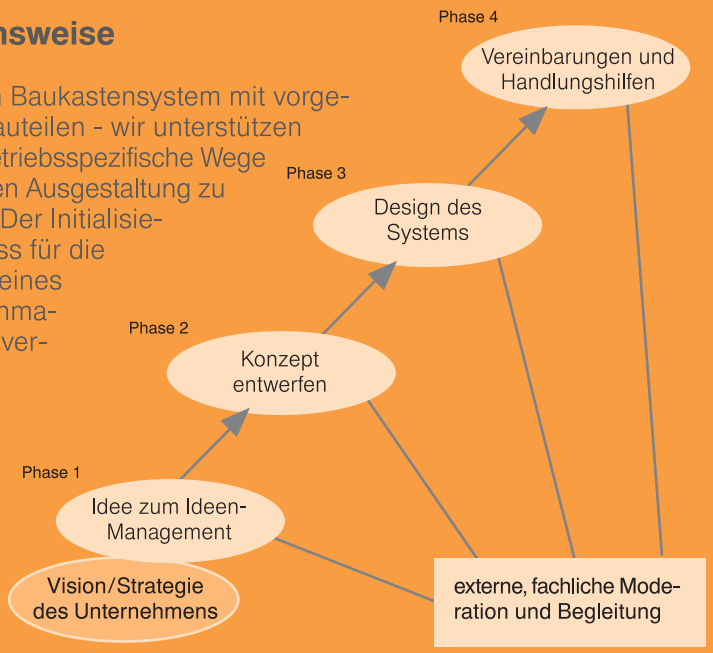
- ist die systematische Verbesserung aller Unternehmensbereiche durch alle Mitarbeiter/-innen.
- beginnt beim Einzelnen mit Verbesserungen am Arbeitsplatz und im Team.
- bezeichnet die Entwicklung einer abteilungsübergreifenden Verbesserungs- und Lernkultur.
- kann in der Produktion und allen anderen Bereichen angewandt werden.
- ist eingebunden in einen ganzheitlichen Unternehmensentwicklungsprozess.
- bedarf der Unterstützung durch Führungskräfte und Betriebsrat.

Voraussetzungen

Förderlich für die Einführung eines Ideen-Managements ist eine partizipative Führungskultur, die sich durch offene Informationspolitik, Förderung der abteilungs- und bereichsübergreifenden Kommunikation, breite Mitwirkung am Arbeitsplatz, Teamarbeit und insbesondere die Nutzung der menschlichen Ressource Kreativität auszeichnet.

Vorgehensweise

KVP ist kein Baukastensystem mit vorgegebenen Bauteilen - wir unterstützen Sie darin, betriebsspezifische Wege der konkreten Ausgestaltung zu entwickeln. Der Initialisierungsprozess für die Einführung eines neuen Ideenmanagements verläuft grob in vier Phasen:



Wir unterstützen Sie durch:

- Einführung in die Denk- und Vorgehensweise von KVP (Kick-off-Workshops)
- Entwicklung eines unternehmensspezifischen Konzepts
- Aufbau einer Projektstruktur und Begleitung des Einführungsprozesses
- Trainings von KVP-Werkzeugen und Q-Techniken
- Beratung und Begleitung der Moderatoren, Teams und Multiplikatoren
- Reviews

Ergebnisse/Nutzen

Durch KVP

- werden die Mitarbeiter/-innen zum Mittelpunkt betrieblicher Optimierungs-prozesse.
- erarbeiten Mitarbeiter/-innen eigenverantwortlich Verbesserungen und lösen Probleme.
- werden Q-Werkzeuge gezielt eingesetzt und die Qualität gesteigert.

Mit KVP

- verbessern Sie die Abläufe und reduzieren Durchlaufzeiten.
- verringern Sie Ausschuss und Nacharbeiten.
- senken Sie Kosten und Bestände.
- steigern Sie die Motivation der Mitarbeiter/-innen.