

„Blitz-Kaizen“ – Potenziale in der Produktion rasch umsetzen

Hand aufs Herz: Haben Sie in letzter Zeit konsequent alle Möglichkeiten ausgeschöpft, um Produktion und innerbetriebliche Logistik möglichst optimal zu nutzen? Ärgern Sie sich insgeheim über Best-performing-Benchmarks, in denen Unternehmen mit wesentlich höherer Flächenproduktivität, mit Halbfabrikatebeständen nahe Null und mit minimalen Ausschussraten vorgestellt werden?

Interesse geweckt? Es gibt Methoden, die Ihnen helfen, zumindest einen Teil dieser ungenutzten Potenziale in der Produktion sehr rasch zu heben, die sichtbare Ergebnisse liefern und die Mitarbeiter motivieren, auf dem angefangenen Verbesserungsweg weiterzugehen. Die Anforderungen an produzierende Industrieunternehmen variieren zwar von Branche zu Branche und von Kunde zu Kunde – prinzipiell basieren aber alle auf den Erfolgsfaktoren Qualität, Kosten und Zeit.

Blitz-Kaizen-Programme zielen auf schnellen Erfolg

Typisch ist oft, dass Verbesserungsprogramme zu langfristig angelegt sind. Der Anfangsschwung geht verloren, weil Ergebnisse zu langsam sichtbar

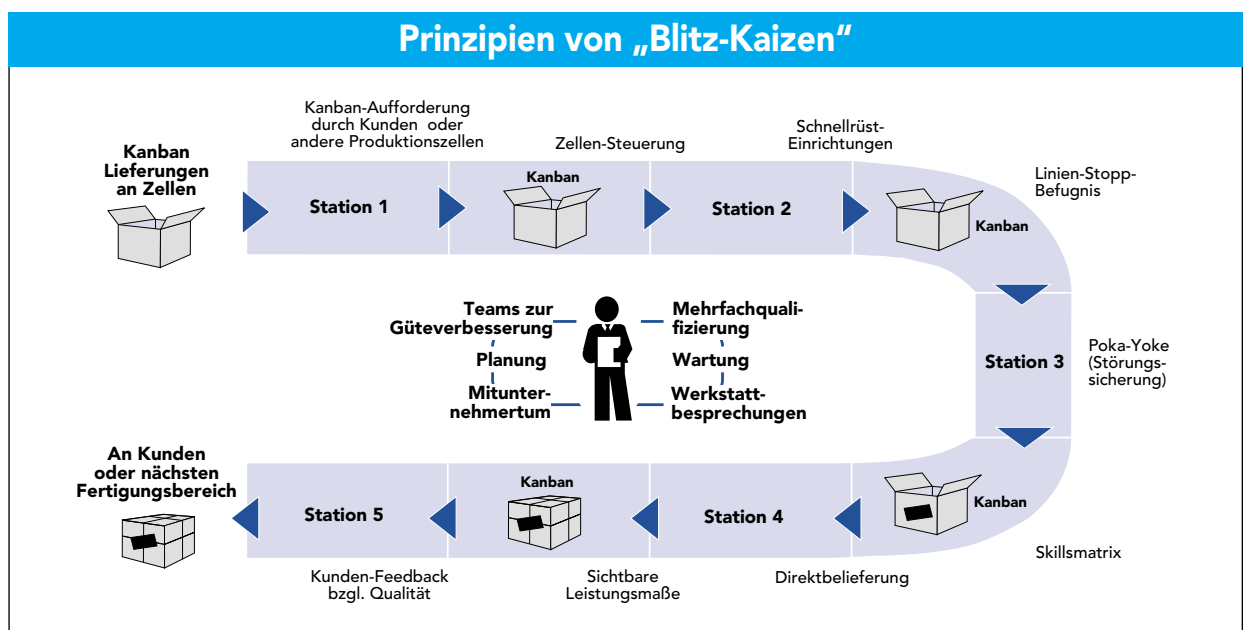
werden. Die Prioritäten sinken, neue Probleme decken die früheren zu und lenken die Aufmerksamkeit im Unternehmen auf sich. „Blitz-Kaizen“-Programme umgehen diese Falle bewusst: Sie fokussieren auf klar abgegrenzte Bereiche und zielen auf Verbesserungen ab, die binnen einer Woche klar messbar sind. Entscheidender Erfolgsfaktor ist zu Beginn die Auswahl der richtigen Pilotanwendungsbereiche. Diese Produktionsbereiche mit besonders guten Voraussetzungen für sichtbare Verbesserungen werden im „Ein-Wochen-Programm“ mit intensiver Beraterunterstützung nach den neuen Prinzipien der Produktionszelle umgebaut. Das Beispiel der Pilotanwendungsbereiche liefert die notwendige Energie für weitere Änderungen in der Produktionsorganisation, weil durch handfeste Ergebnisse die Zwei-

felnden überzeugt werden und Motivation entsteht, dem Beispiel der erfolgreichen „Prototypen“ zu folgen.

Das Team, welches gemeinsam mit dem Berater die Veränderungen in der Pilotzelle durchgeführt hat, wechselt von der Position des „Lernenden“ in die Position des „Coaches“ und wird damit zum Multiplikator für weitere Veränderungen. Entscheidend für den Erfolg des Programms sind dabei der straffe Zeitplan und die intensive Einbindung der betroffenen Mitarbeiter. Der Berater fungiert dabei als Coach für die im Folgenden dargestellten Prinzipien des Blitz-Kaizens, die von Beginn an gemeinsam mit den Mitarbeitern angewendet und umgesetzt werden.

Unnötig lange Durchlaufzeit kostet Geld

Es ist typisch, dass 95 Prozent der Produktionsdurchlaufzeit nicht genutzt werden. Gründe sind lange Wartezeiten, langsames Umrüsten, Bewegen, Lagern usw. Damit werden nur fünf Prozent der zur Verfügung stehenden Zeit wertschöpfend verwendet – und



das ist Verschwendung, für die der Kunde zahlen wird – nach der Hypothese: Dinge, die liegen bleiben, kosten Geld (Lagerplatzbedarf, Kapitalbindung, Übersicht geht verloren etc.). Deshalb sollten alle Anstrengungen unternommen werden, um bei den einzelnen Produktionsschritten unnötige Liegezeit zu verringern und so Durchlaufzeit zu verkürzen.

Produktion in kleinen Losgrößen

Große Losgrößen generieren hohe Kosten, mindere Qualität und längere Durchlaufzeiten. Eines der größten Einsparungspotenziale in der Produktion ist die Einführung des Prinzips der kleinen Losgrößen. Das minimiert die benötigte Fläche, reduziert die Halbfabrikate, reduziert Bearbeitungskosten, erhöht die Flexibilität, ermöglicht besseres Feedback und verringert die Durchlaufzeiten. Der Schlüssel zu kleinen Losgrößen liegt dabei in der Reduktion der Rüstzeiten. Kurze Rüstzeiten sichern die Möglichkeit, die Produktion nah an den Kundenbedürfnissen auszuführen. SMED-Techniken (Single-Minute-Exchange-Development) zeigen überzeugend die Verbesserungsmöglichkeiten und liefern durch Teamarbeit innerhalb einer Woche drastisch gekürzte Rüstzeiten.

Steuerung nach dem „Pull-Prinzip“

Die Produktion arbeitet auf Grund der Pull-Prinzipien: Arbeit wird, ausgelöst durch Kundenbedürfnisse, „gezogen“. Das heißt, es wird nur dann produziert, wenn der Kunde bzw. die nächste Verarbeitungsstufe etwas bestellt (Einführung von Kanban-Systemen, wo es möglich ist) – Übermengen sind „verboten“. Dadurch wird auch die Planung und Steuerung viel einfacher und übersichtlicher. Die Produktion wird direkt mit den Kundenbedürfnissen verbunden, anstatt große Losgrößen auf Grund vermuteter Kundenanforderungen herzustellen, die dann die Regale im Halb- und Fertigwarenlager (über)füllen.

Produktionszellen optimieren den Fertigungsfluss

Eine Produktionszelle ist fokussiert auf ein Produkt, eine Produktfamilie

oder einen bestimmten Produktionsprozess. Das Layout der Zelle ist besonders wichtig, weil es den Teammitgliedern einfache Kommunikation ermöglichen muss und der Materialfluss optimal gestaltet werden soll.

Produktionszellen sind daher meistens „u“-förmig aufgebaut und die Mitarbeiter sind innerhalb des „U“ positioniert. Größere Zellen können auch Serpentin bilden. Idealerweise ist die Zelle eigenständig organisiert und ausreichend mit Maschinen, Ausrüstung und Mitarbeitern ausgestattet, um die Aufgaben im Rahmen der Gesamtproduktion zu erfüllen.

Hohe Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter in der Produktionszelle sind verantwortlich für ihre eigene Planung. „Quick-set-up“-Möglichkeiten sind auf allen Arbeitsstationen implementiert. Teammitglieder sind autorisiert, die Linie in jedem Arbeitsschritt zu stoppen, wenn Qualitätsprobleme auftreten. Die Skills-Matrix zeigt, welches Teammitglied in welchem Arbeitsteil der Zelle trainiert ist. Alle Tätigkeiten sind fehlerfrei, „idiotensicher“ geplant, entworfen, bzw. es ist physisch unmöglich, die Teile falsch zu montieren.

Prämiensysteme sind auf Teamergebnis vor Einzelleistung hin ausgelegt. Die Mitarbeiter sind verantwortlich für die eigene Qualität und Leistung „ihrer“ Zelle. Sie identifizieren im Störfall nicht nur das Problem, sondern generieren die Lösungen, führen die Implementierung durch, messen die Verbesserungen und geben Feedback an ihre Vorgesetzten. Sie verbessern selbständig Arbeitsschritte und die Produktionsprozesse, in die sie involviert sind.

Den Erfolg nicht ahnen, sondern messen

Es ist wichtig, nicht nur ein Gefühl der eigenen Leistung zu haben, sondern diese auch zu kennen: Wie liegen wir mit der Performance unseres Teams? Richtig wird dann gemessen, wenn die Entwicklung der Produktionszelle laufend auf einen Blick vor Ort erkennbar ist und den direkten Bezug zum Erfolg des Gesamtprozesses zeigt. Durch die

Ablauf einer „Blitz Kaizen“-Arbeitswoche	
Start	Vorstellung der Ziele und Inhalte des Blitz-Kaizen-Programms; Methodentraining.
2. Tag	Durch Berater begleitete Detailanalyse der eigenen Arbeitsumgebung durch das Team.
3. Tag	Potenzialerarbeitung – das Team definiert die Veränderungsmaßnahmen mit den größten Verbesserungspotenzialen und legt die Prioritäten und den neuen Sollzustand fest – Umsetzungsvorbereitung.
4. Tag	Physische Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen; alle von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter im Pilotanwendungsbereich werden von den Teammitgliedern eingeschult.
5. Tag	„Neustart“ im Pilotanwendungsbereich; Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen.
Abschluss	Auswertung der Erfahrungen des ersten Arbeitstages nach Neustart; Feinjustierung der neuen Organisation; Vereinbarung weiterer Meetings, um die Verbesserungen zu optimieren.

bewusst begrenzte Anzahl (nicht mehr als fünf bis sechs) von Leistungskennziffern verliert das Team nie die richtige Fokussierung. Die wichtigsten Leistungskennzahlen werden laufend ermittelt und für alle Mitarbeiter visualisiert. Dies ermöglicht rasche Analysen und Quervergleiche. Durch diese Transparenz werden Motivation und positiver Wettbewerb in der Produktion gefördert.

Erfolgsfaktor Konsequenz

Das Erfolgsrezept von Blitz-Kaizen ist eigentlich einfach: Konsequente Anwendung der oben dargestellten Produktionsprinzipien und schnörkellose Umsetzung mit hoher Priorität – der Erfolg stellt sich mit Sicherheit ein.

harald.heber@infora.at
zoltan.marton@infora.at
zsolt.szabo@infora.at