

Natürlich streben wir danach, ein Weltklasse-„update“ zu machen, es ist jedoch nicht unser Hauptziel. Das besteht nämlich darin, die wichtigsten Entwicklungen zu dem, was wir World Class Performance in Organisationen nennen können, auf dem neuesten Stand zu halten. Wie lassen sich die Leistungen Ihres Unternehmens und, nicht zu vergessen, die Ihrer Mitarbeiter immer wieder steigern? Denn das ist nämlich das Besondere von Blom Consultancy. Vom ersten Tag an konzentrieren wir uns gemeinsam mit Ihnen und Ihren Mitarbeitern auf die Prozesse in Ihrem Unternehmen. Ihre Organisation zu einer einheitlichen, meisterhaften Organisation zu machen, darin besteht unser Impuls, der uns selbst ebenfalls neue Motivation verleiht.

Blom Consultancy bv, Lieshout (NL)

2007 - 1

World Class Update wird herausgegeben von der Blom Consultancy bv, Lieshout (NL).

World Class

Update

■ Tag für Geschäftspartner 2006 von Blom

Lebe deinen Traum

Am 7. Dezember vergangenen Jahres füllte sich das Delphinarium in Harderwijk mit Anhängern der World Class Performance für den alljährlich stattfindenden Tag für Geschäftspartner von Blom Consultancy. Diesmal nahmen etwa 250 Personen an einem unterhaltsamen und lehrreichen Tag teil, der ganz im Zeichen des Themas „Tagträume“ stand. Glücklicherweise war der Tagesablauf sehr viel besser als das Wetter.

In der Wirtschaft wird reagiert, wenn etwas schief geht, aber wenn ein Kollege besondere Leistungen erbringt, sagt man meistens nichts. Die Delphintrainer im Delphinarium Harderwijk gehen da anders vor. Die Delphin-Schau ist ein hervorragendes Beispiel dafür, wie man mit Menschen umgehen könnte. Bei einem unerwünschten Verhalten reagiert der Trainer neutral, richtiges Verhalten wird belohnt. Fast jeder Manager macht es aber genau umgekehrt. Vertrauen, klare Anweisungen und Belohnung ziehen sich wie ein roter Faden durch die Show. Und auch bei den Präsentationen der Redner und teilnehmenden Teams am Finale zur Wahl des World Class Team 2006 kommen diese Aspekte zur Sprache.

Keine Zeit zum Träumen

„Tagträume“, so lautet dann das Thema

des Tages für Geschäftspartner von Blom Consultancy im Delphinarium; Zeit zum Träumen gibt es aber nicht. „Meine Kollegen sind genau wie Delphine, dann aber etwas behaarter.“ So sieht es der Vorsitzende dieses Tages Ben Tiggelaar, Autor des Buchs ‘Dromen, Durven, Doen’ (Träumen, sich Trauen, Tun). Und, so finden die Besucher, es gibt ganz gewiss Übereinstimmungen. Durch konsequentes Handeln und kontinuierliches Belohnen gelingt, die Menschen das tun zu lassen, was man gerne möchte. Das Streben nach Verbesserungen allein zieht jedoch nicht automatisch eine Verhaltensänderung nach sich. Man muss schon etwas dafür tun. „Menschen, die erfolgreich Veränderungen durchführen, haben eine realistische Vorstellung davon, wie Verhalten funktioniert. Man muss Energie in den Bereich investieren, in dem man gut ist. Man kann nicht alles, deshalb sollte man sich auf eine Sache konzentrieren. Lass dein Gehirn für dich arbeiten und Sorge

dafür, dass man positiv von dem stimuliert wird, was einen täglich umgibt.“

Vertrauen durch Freiheit

Filip Vandendriessche sorgt mit seiner Behauptung „Vision bezahlt man mit dem eigenen Blut“ für Aufregung. Er ist der Autor des Buches ‘Leidinggeven zonder bevelen’ (Führen ohne Befehlen). Faszinierend beschreibt Vandendriessche darin, wie man Autorität ausstrahlen kann, ohne Konflikte zu erzeugen. Eine Organisation erreicht nur das, was sie belohnt, nicht das, was sie will. Es liegt am Vorgesetzten und nicht am Mitarbeiter, wenn dieser etwas anderes tut, als man von ihm erwartet hat, meint Vandendriessche. Er warnt vor Manipulationen, von denen dann die Rede ist, wenn ein Manager seine Fragen so formuliert, dass eigentlich nur noch eine Antwort möglich ist, nämlich die seine. Während man ja gerade Glaubwürdigkeit und Vertrauen erzeugt, wenn man Freiheit zulässt.

Weiter auf Seite 2 ►►

In dieser Aufgabe:

- Tag für Geschäftspartner 2006 von Blom
- Omron: World Class Team 2006
- Go to Gemba: Studienreise nach Japan
- DMV International: Verhaltensänderung dank TPM?
- Column: So sind unsere Umgangsformen
- Im Gespräch mit einem echten „Verlustjäger“: Prof. Dr. Constantin May



„Ich erkläre es noch ein Malh...“

Neue Mauern allein reichen nicht

“Es bedarf einer Krise, um wirkliche Verbesserungen und Veränderungen zu bewirken.” So lauten die Eröffnungsworte der Präsentation von Jan Willem Peppink, dem Geschäftsführer Produktion von Grolsch. Nicht jeder stimmt jedoch dieser These zu. Die Brauerei leitete 1998 Verbesserungsprozesse ein. Die Entscheidung, verschiedene Standorte von Grolsch an einem Ort zu konzentrieren, war damals bereits gefallen. Die Feuerwerkkatastrophe im niederländischen Enschede, die sich in nur 250 m Entfernung von der Brauerei abspielte, hatte bei Grolsch eine Krise zur Folge. Alle waren bemüht, den Braubetrieb schnellstmöglich wieder in Gang zu setzen. Bei den Mitarbeitern wurde eine enorme Menge an Energie freigesetzt. Mit dem Startschuss für eine neue Brauerei war auch eine neue Organisation mit einer anderen Kultur aus der Taufe gehoben worden. “Neue Mauern allein reichen nicht aus. Die wirklichen Veränderungen kommen in einer neuen

Arbeitsweise zum Ausdruck.”

Aus einer Katze ein Herdentier machen

Dass man die Wirtschaft mit der Welt der Tiere vergleichen kann, beweist Jan Kloosterman, Vizepräsident bei Sara Lee. In einer lustigen Parabel stellt er Katzen als Symbol für die Abteilung Forschung und Entwicklung dar. “Kann man aus einer Katze ein Herdentier machen?” lautet seine Frage. Bei der Präsentation tritt der Fuchs als Verkäufer auf, repräsentieren Hühner die Marketing-Abteilung und taucht der Kunde in Gestalt eines Hais auf. “Stehlen Sie ruhig Ideen, wie es die Krähe in der Parabel tut.” Teamarbeit und das Teilen von Erfahrungen sind in der Tierwelt notwendige Voraussetzungen zum Überleben. Wie bei einem Unternehmen. Leben Sie vor allem Ihren Traum. Kloosterman beweist dies, indem er uns zeigt, wie es Cowboys gelingt, Katzen zusammen über die Prärie rennen zu lassen.

And the winner is...

Das Finale der World-Class-Teamwahl ist spannend. Der Schlüssel zum Erfolg bei ‘De Ommekeer’ von Wegener aus Apeldoorn ist die Kommunikation mit anderen Abteilungen. Ergebnis: eine einfache Lösung für ein großes Problem an einer Einpackmaschine in der Druckerei. Das bringt einen Zeitgewinn von 92 %. Elf Kilometer weniger untaugliche Küchenfronten bei Bruynzeel Küchen in Bergen op Zoom kommt jährlich einer Ersparnis von mehr als 100.000 € gleich. Hier liegt der Schwerpunkt darauf, dass die Mitarbeiter aus der Praxis direkt am Arbeitsplatz die vorhandenen Kenntnisse selbst festhalten. Team Omron aus `s-Hertogenbosch erzielt offensichtlich eine größere Zeiteinsparung als geplant. Das ursprüngliche Ziel bestand darin, die Umrüstzeit von 30 auf 6 Minuten zu senken, und letztlich liegt sie bei nur noch einer halben Minute. Omron gewinnt damit den Titel World Class Team 2006, zweiter ist Wegener und Bruynzeel endet auf dem dritten Platz. ■

■ Aziz (und sein Bruder):

“Wir wollen gewinnen...”

“Der Maschinenbediener, den du gleich im Film siehst, das bin nicht ich, das ist mein Bruder”, erklärt Aziz Zouani vom Omron-Team. “Alle Mitarbeiter wurden gefilmt, ohne dass sie wussten, wann die Kamera eingeschaltet war. Wir haben uns nachher aber alle zusammen die Filme noch einmal angeschaut.”

Diese Worte stammen aus dem Mund des mittlerweile wohl prominentesten Teammitglieds von Omron und stehen im Zusammenhang mit der Forderung der japanischen Mutterorganisation nach Leistungsverbesserung der Niederlassung in `s-Hertogenbosch. “Man muss den Leuten das Gefühl geben, dass sie etwas wert sind, indem man ihnen zuhört, indem man Zeit in sie investiert und sich Zeit für sie nimmt.”

Eine Besonderheit ist es, dass alle Mitarbeiter von Omron in vollem Umfang die Gelegenheit erhalten und ergriffen haben, ihre Ideen zu möglichen Prozessverbesserungen kundzutun. Aus einer Wand voller gelber Zettel wurden sieben Ideen ausgewählt, die in ein Verbesserungsverfahren eingeflossen sind. Die Teilnehmer an den Projektteams wurden aus den Mitarbeitern ausgewählt, die sich für die eigentliche Umsetzung der Ideen eintragen lassen konnten. Der Wille zu gewinnen ist offensichtlich nicht nur eine Eigenschaft von Aziz alleine, sondern herrscht in der ganzen Niederlassung von Omron in `s-Hertogenbosch vor.

Goldene Tipps für Teams, die sich an den World-Class-Teamwahlen des folgenden Jahres beteiligen möchten, aus dem Mund von Arno Vos, Kaizen-Koordinator von Omron: “Go to gemba – begib dich zum Arbeitsplatz, denn dort ist das Wissen. Man

muss Ideen von den Menschen selbst entwickeln lassen und Zeit in einen Wochenplan investieren, um dies zu bewerkstelligen. Die Steigerung der OEE-Ergebnisse ist eine gute Methode, dem Team Ergebnisse zu zeigen und diese konkret werden zu lassen. Außerdem ist es eine gute Sache, dass das Team dem Rest der Gruppe eigene Ergebnisse präsentiert.”

“Wenn die englische Ausgabe von World Class Update erscheint, schicken wir sie nach Japan ...” ■



■ Studienreise nach Japan

Go to gemba

Der eine kommt, um Nakajima leibhaftig zu treffen, der andere, um Toyota in echt zu sehen, und wiederum andere haben spezielle Fragen, auf die sie in dieser Woche eine Antwort erhalten möchten. 24. November 2006: 26 Mitarbeiter aus 16 Unternehmen reisen für eine Woche nach Japan, um dort ihr eigenes Lernziel zu verwirklichen.

Alle Reisegefährten suchen auf die eine oder andere Art das Geheimnis des Erfolgs. Und jeder auf seinem eigenen Gebiet. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht darin, dass wir dieses Geheimnis an der 'Quelle' finden und miteinander teilen möchten. Nach Ansicht des Geschäftsführers von Toyota liegt deren Erfolg in der Tatsache begründet, dass „wir unsere Mitarbeiter so ausgebildet haben, dass sie in der Lage sind, ihre eigenen Probleme auf wissenschaftlicher Grundlage zu lösen“.

Die Praxis

In dieser Woche besuchen wir 4 Betriebe, Mitsubishi, Mikuni, Toyota und Fujico, um uns dort vor Ort davon überzeugen zu können, wie die kontinuierliche Verbesserung in diesen Unternehmen organisiert ist und wie sich dies in der Praxis darstellt.

Oft gehen einem Besuch Verbeugungen, eine Einführungspräsentation über die Verbesserungsstrategie und ein Fall aus der Praxis voraus. Anschließend besichtigen wir Fabrik und Büros, um Verbesserungen im praktischen Alltag zu erleben. Wenn es genügend Spielraum für zusätzliche Fragen gibt, endet der Besuch mit einer 'gift giving ceremony'.

Kontinuierliche Aufmerksamkeit

Überall sind am Arbeitsplatz Schilder zu sehen, auf denen die realisierten Verbesserungen in einer Art Comicgeschichte dargestellt werden. Bis ins Detail wird Schritt für Schritt deutlich gemacht, was genau geschehen ist und auf welche Weise man die Ziele realisiert hat. Jede Verbesserung, wie klein sie auch sein mag, wird beurteilt, geprüft und umgesetzt. So werden bei Toyota weltweit 600.000 Vorschläge jährlich eingereicht, von denen 99 % auch tatsächlich realisiert werden. Das bedeutet zehn Verbesserungen pro Toyota-Mitarbeiter im Jahr! Die Vorschläge werden von ihnen selbst ausgearbeitet, beschlossen und die Lösungen getestet. Die Manager beurteilen anschließend, ob die Idee einen Preis wert ist. Das anhaltende



„Da wird dran gearbeitet.“

Interesse für diesen Aspekt sowie der Stolz, mit dem der betreffende Mitarbeiter das erzielte Ergebnis beschreibt, fallen auf.

Teilen miteinander

Wir sind auf die japanischen Gebräuche vorbereitet und finden immer mehr Spaß daran, den Besuch mit dem Überreichen von Geschenken abzuschließen. Schon nach dem ersten Abendessen schenken wir uns, getreu einer japanischen Gewohnheit, gegenseitig die Getränke ein, und es entstehen angeregte Gespräche und Diskussionen über die Ereignisse des Tages. Dieser Gedanken- und Erfahrungsaustausch in unserem eigenen Unternehmen steht in dieser Woche im Mittelpunkt. Hierzu besteht auch bei den Arbeitsbesuchen, den 'Seminaren' und den geplanten Auswertungsmomenten Gelegenheiten.

Macht das noch Spaß?

Wir halten den 'Modernisierungsumfang' für weniger umfassend als ursprünglich erwartet. Außerdem führen wir Diskussionen über das Gesehene: "Die Menschen arbeiten so furchtbar konzentriert! Macht das denn noch Spaß?" Alle Mitarbeiter schildern voller Stolz die erzielten Verbesserungen, und es herrscht Übereinstimmung darüber, dass diese

Verbesserungen zum Fortbestehen dieser Unternehmen beitragen. Jeder widmet sich seiner Aufgabe voll Hingabe.

Kultur und Karaoke

Zwischen den einzelnen Besuchen bleibt Gelegenheit für japanische Kultur, den öffentlichen Verkehr, verschiedene japanische Restaurants, und am Ende der Woche ist zum Abschluss noch ein Besuch in einem Tempel, einem Zen-Kloster und einem Supermarkt geplant, und wir sehen andere Dinge des Alltags. Nicht nur einfach so zum Spaß, sondern auch um die Gelegenheit zu schaffen, alle Eindrücke zu verarbeiten. Japaner von JIPM kümmern sich um das unvermeidliche Karaoke, und die Europäer (und Brasilianer!) geben ihr Bestes.

Nach einer Woche gehen 26 Reisende wieder ihren eigenen Weg und nehmen Abschied voneinander und von Japan. Wir kehren mit noch mehr Gepäck nach Hause zurück. Man hört solche Sätze wie: "Ich habe jetzt noch mehr Fragen als vor der Reise." Und "Was werde ich denen Montag alles erzählen?" Wir werden uns aber im neuen Jahr wiedersehen. Ich bin sehr neugierig darauf, was wir alle aus diesen Erfahrungen gemacht haben. ■

Verhaltensänderung dank TPM?

Im vergangenen Jahr stellte Professor Wierdsma in einer Vorlesung zum Änderungsmanagement die These auf, dass nur dann von einer echten Veränderung in einer Organisation die Rede ist, wenn sich das Verhalten der Mitarbeiter ändert. Diese Aussage knüpft hervorragend an das Thema dieser World Class Update an: "Die menschliche Seite der Veränderung". Bei DMV International machten wir uns auf die Suche nach der Antwort auf die Frage: Was bedeutet das TPM-Programm von DMV International für die Mitarbeiter?

Das TPM-Programm bei DMV startete im Herbst 2004, nicht jedoch in Form einer groß angelegten Kampagne. Ohne es an die große Glocke zu hängen, wurden Verbesserungspunkte mittels Policy Deployment angegeben und drei SGA-Teams (SGA = Small Group Activity) ins Leben gerufen. Oder wie Bas van Winden (TPM-Manager bei DMV im Jahr 2004) es seinerzeit ausdrückte: "Wir haben uns bewusst dafür entschieden, das Verbesserungsprogramm nicht mit großem Trommelwirbel einzuführen. Die Leute werden selbst von Begeisterung ergriffen, wenn sie merken, dass es funktioniert." So kam der Ball langsam, aber sicher ins Rollen. Eine 2005 durchgeführte Mitarbeiterumfrage (mit einem Rücklauf von 27 %!) erbrachte, dass fast 80 % der Mitarbeiter über TPM informiert waren und dass man sich eine Menge von dem Programm versprach. Was sicherlich auch logisch war, denn ein Drittel der operativen Mitarbeiter verfügte damals bereits über eine gewisse TPM-Erfahrung; einige in einem SGA- oder einem 5A-Team, die meisten jedoch im Rahmen von Early Management. Dieses große Engagement bedeutete jedoch nicht, dass die Umsetzung der TPM-Aktivitäten immer reibungslos verlief. Bas Derissen (TPM Manager): "Es drängte sich sogar die Vermutung auf, dass, um ein gutes und dauerhaftes

Ergebnis von einer SGA- oder 5A-Gruppe erwarten zu können, gewisse Rückschläge auf dem Weg zum Ziel notwendig waren. Denn gerade dank solcher Rückschläge waren die Ergebnisse wirklich gut. Nicht nur in finanzieller Hinsicht stimmte alles, sondern auch das TPM-Konzept stellte sich als durchaus schlüssig heraus. Eine Tatsache, die am Erreichen des Finales bei der World-Class-Team-Wahl 2005 durch das SGA-Team 'Unsorgfältige Reinigung' ablesbar war."

Zwei Jahre später

Wo aber steht DMV nach gut zwei Jahren TPM-Erfahrungen? Was hat sich konkret für die Mitarbeiter geändert? Nach Ansicht von Kris Moortgat, Geschäftsführer Operations und Initiator des TPM-Programms, ist TPM eines der großen Änderungsprozesse weltweit. Das Schöne an TPM ist seiner Ansicht nach die Tatsache, dass man sieht, wie die Mitarbeiter das Konzept aufgreifen und beginnen, mitzudenken. Logischerweise wären also ein größeres Engagement und weniger Probleme die Folge. Letzteres ist jedoch, wie Kris betont, nicht der Fall. Seiner Erfahrung nach (neben DMV auch bei Mora) ist nämlich die Zahl der Probleme nicht rückläufig. Es ist lediglich die Rolle des Managers, die sich ändert: "Man ist weniger mit den inhaltlichen

Problemen und mehr mit dem Kanalisieren der Ideen beschäftigt."

Erfahrungen in der Milchkeite

In der Milchkeite sprachen wir mit Richard van Heesewijk, Jan Verouden (beide Gruppenleiter) und Catrinca Galama (Manager Technologie). Ihrer Ansicht nach werden die Kenntnisse der Maschinenbediener und Gruppenleiter heutzutage sehr viel mehr genutzt als dies früher der Fall war. Das bedeutet auch eine größere Tragfähigkeit und mehr Engagement. Catrinca Galama: "Beispielsweise läuft es bei einer unserer neuen Anlagen, in der die Molke gereinigt wird, derzeit noch nicht perfekt, die Leute denken aber gut über Möglichkeiten der Verbesserung mit." Und Jan Verouden ergänzt: "Früher mussten wir auch selbst herausfinden, was zu tun war. Und da wir jetzt von Anfang an mitdenken, entsteht ein größeres Verantwortungsgefühl für die Anlage." Verbesserungsprozesse sind für jeden zu einem festen Bestandteil der Arbeit geworden, und anstatt nach dem Prinzip 'trial and error' vorzugehen, haben Richard van Heesewijk, Jan Verouden und Catrinca Galama von TPM gelernt, Probleme strukturiert anzugehen. Nach Ansicht von Richard lädt man sich mit allen Investitionsprojekten und der äußerst knapp bemessenen Schichtbesetzung sehr viel auf. Das heißt, dass heute, mehr als jemals zuvor, eindeutige Entscheidungen getroffen werden müssen, welche Aktionen durchgeführt werden müssen und welche nicht. TPM hat die Kette bei der Erstellung eines Masterplans unterstützt, in dem sämtliche Projekte aufgeführt und verfolgt werden.

Erfahrungen in der Molkekeite

Bei Spray 2 werden nach Beseitigung der Laktose die eiweiß- und mineralienreichen Restströme sprühgetrocknet. Die Produkte stellen die Grundlage für Milchaustauschstoffe im Tierfutter dar. Auch bei Spray 2 hat TPM eine Menge



Bas Derissen und Kris Moortgat beim TPM-poster.



Bas van Winden, Theo Hoogveen, Ralph Richelle und Bertus Korsten im Bedienraum von Spray 2.

ins Rollen gebracht. Im Bedienraum trafen wir einige Mitarbeiter, die sehr stolz auf ihren Prozess und die damit einhergehenden Verbesserungen sind: Ralph Richelle (Gruppenleiter), Bertus Korsten (Monteur) und Bas van Winden (Unit-Leiter und ehemaliger TPM-Manager). Ralph Richelle: "TPM hatte für uns große Auswirkungen, schauen Sie sich einmal in diesem Bedienraum um!" Mit Hilfe von 5A wurde dieser Raum in nur einem halben Jahr tatsächlich völlig umgekrempelt. Und was stellt sich heraus, die Menschen verhalten sich in der Folge auch entsprechend. Bas van Winden: "Ich komme sehr gerne in diese Abteilung. Man sieht, dass sich Eigentümerschaft, Ordnung und der Spaß an der Arbeit aus dem Bedienraum auf alle anderen Bereiche übertragen. Hier wurde wirklich ein Kurswechsel vollzogen." Ralph Richelle: "Es scheint nun offensichtlich logisch zu sein, die Sachen gleich an den richtigen Platz zurückzulegen... es fällt übrigens auch sofort auf, wenn jemand das nicht tut."

Nicht nur das Arbeitsumfeld hat zu einer anderen Arbeitsweise geführt, auch Probleme werden jetzt anders angegangen. Ralph Richelle: "Wir nutzen eine so genannte Verbesserungstafel. Wenn eine Schicht darauf eine Idee notiert, prüfen wir mit allen Schichten gemeinsam, was davon zu halten ist und ob es um eine wirkliche Problemlösung geht. Ist dies der Fall, setzen wir uns auch gemeinsam dafür ein, das zu regeln."

Wir gehen die Probleme auch anders an, das heißt nicht mehr unmittelbar auf die Lösung fokussiert, sondern wirklich auf der Suche nach der Ursache. Im vergangenen Jahr haben wir in diesem

Zusammenhang verschiedene kleine SGAs durchgeführt. Für Bertus Korsten ist TPM gleichbedeutend damit, dass Ärgernisse jetzt auch wirklich angepackt werden und nicht mehr weiterhin unter der Oberfläche brodeln. Das bedeutet aber auch konkret, dass die Maschinenbediener mit Begeisterung ihrer Arbeit nachgehen, und das steckt an. Bediener und Monteure arbeiten nun mehr zusammen als früher, trotz der Tatsache, dass sie aufgrund der Mehrarbeit sehr viel zu tun haben. TPM hat bei Bas van Winden das Denken über Führungsprinzipien ganz wesentlich beeinflusst. "Ich stelle jetzt Anforderungen an die Ergebnisse, 'das Was', und kontrolliere, ob der Prozess richtig verläuft. Ich greife ein, wenn beispielsweise untereinander getroffene Vereinbarungen nicht eingehalten werden, übertrage den tatsächlichen Experten: dem Mitarbeiter Verantwortung bezüglich der Ausführung, 'das Wie'. Damit mir dies dauerhaft gelingt, stimme ich mein Verhalten auf die „10 Gebote“ ab (siehe Block "The ingredients of success des TPM-beseelten Managers"), die wir in unserem TPM-Programm aufgestellt haben."

Und bei der Frage, ob sich mit TPM auch etwas zum Nachteil verändert hat, tritt eine kurze Denkpause ein. Nach Meinung von Ralph Richelle stellt es für die Mitarbeiter im fünf-Schicht-Dienst eine Belastung dar, um am Wochenende zu einem TPM-Meeting zu erscheinen, vor allem, wenn es auch bei der Produktion auf Hochtouren läuft.

Point-of-no-return?

Kris Moortgat vertritt die Ansicht, dass ein Point-of-no-return bei dem einen Unternehmen existiert, bei dem

anderen nicht. Damit TPM in all seinen Facetten implementiert werden kann, ist die Kontinuität des Managements über einen längeren Zeitraum von essenzieller Bedeutung, da eine Implementierung schließlich Jahre dauert. Im Hinblick auf DMV findet Kris, dass es vorläufig notwendig sein wird, dem TPM-Prozess in aktiver Weise Aufmerksamkeit zu widmen. Bis zum jetzigen Zeitpunkt bezog sich das System insbesondere auf die Projekte bei DMV, während sich dies in Zukunft nach Ansicht von Kris Moortgat auch auf die alltägliche Arbeit auswirken muss. So fiel unlängst der Startschuss für den ersten Abschnitt der „Autonomen Wartung“, dieser Prozess muss jedoch noch fortgesetzt werden.

Was den Point-of-no-return anbelangt, ist Ralph Richelle optimistischer: "Die Veränderung hat sich schon erheblich gefestigt, und wenn jemand eine gute Idee hat, gehen wir das auch wirklich gemeinsam an!" ■

DMV International
The ingredients of success



DMV International in Veghel gehört zur Groep Industriële Producten von Campina. DMV stellt aus Milch und Käsemolke hochwertige Inhaltsstoffe für die pharmazeutische, Nährstoff- und Nahrungsmittelindustrie her. Die Fertigung verteilt sich auf zwei Ketten. In der Milchkette werden Kaseinate aus der Magermilch (Nebenprodukt bei der Butterzubereitung) isoliert. Diese werden in Baby- und Sportnahrung verwendet, aber beispielsweise auch in Fleischerzeugnissen, Suppen und Saucen. In der Molkekette wird der Käse- und Kaseinmolke Laktose (Milchzucker) entzogen und zu Produkten für die pharmazeutische und Nahrungsmittelindustrie verarbeitet. Der anschließend verbleibende Strom ist reich an Mineralien und Molkeeiweiß, diese werden sprühgetrocknet und finden als Grundlage für Tierfutter Verwendung.

Die Produktion bei DMV in Veghel läuft im Fünf-Schicht-Dienst, sieben Tage pro Woche, rund um die Uhr. Hier sind insgesamt 550 Mitarbeiter beschäftigt, in den vergangenen Jahren hat DMV unter dem Namen Veghel Force 60 Millionen Euro in neue Anlagen und Prozesse investiert. Dabei wurden die Kenntnisse von Maschinenbedienern erstmals strukturiert über ein Early-Management-System genutzt.

So sind unsere Umgangsformen

Es ist der Morgen von Tag zwei einer Booster-Woche. In gruppendynamischer Hinsicht eine Phase, in der Höflichkeitsfloskeln und Förmlichkeiten etwas zurückgestellt werden können. Man kann also zu einem tiefer gehenden Informationsaustausch übergehen. "Ich werde dir einmal erklären, wie es hier läuft." sagte der Techniker des Booster-Teams zu mir. "Wir sind hier ziemlich gut darin, Neues einzuführen. Und dann schenkt man uns dafür auch noch etwas Beachtung. Wenn du aber in einem Monat wieder hierher kommst, ist davon nichts mehr zu spüren!"

Das war deutlich und erkennbar. Und es ließ noch kein herausragendes, geschweige denn dauerhaftes Ergebnis erwarten. Was mir auf jeden Fall sofort klar vor Augen stand, war die Tatsache, dass dieser Gefühlsausbruch im Rahmen der Abschlusspräsentation einen Platz erhalten musste. Was aber sind dann eigentlich die Lehren, die sich hieraus ziehen lassen? Und von wem?

Klar ist, dass mit dem "Vertrag" und der gegenseitigen Verantwortung eindeutig etwas schief läuft. Offensichtlich haben die Teammitglieder wenig Probleme damit, sich eine Woche lang zu einer Tätigkeit anhalten zu lassen, deren Ergebnis nicht einmal einen Monat Bestand haben wird. Und offensichtlich hat auch das Management keine Probleme damit, sechs Mitarbeiter eine Woche lang für etwas freizustellen, was die Teammitglieder selbst als sinnlos ansehen. "Wäre es denn nicht besser, wenn eine solche Konfrontation nicht bei der Abschlusspräsentation stattfinden würde, sondern spätestens beim Kick-Off?" lautete also die Frage, die ich mir viel zu spät stellte. Und doch lag ein unterzeichneter Projektbrief auf dem Tisch. Ein Dokument, das offensichtlich in erster Linie die geduldigen Eigenschaften von Papier in sich barg. Wie viel mehr solcher Beispiele für eine Form des "Nebeneinander-Herlebens am Arbeitsplatz" gibt es eigentlich? Wie gehen wir miteinander um? Welche Umgangsformen sind das? Sollte ein solches Gespräch nicht eigentlich standardmäßig in die jährlichen Vereinbarungen mit Mitarbeitern einbezogen werden müssen?



Im Gespräch mit einem echten "Verlustjäger"

Das TPM-Virus verbreiten, dafür steht Prof. Dr. Constantin May vom Centre of Excellence for TPM (CETPM) an der Fachhochschule Ansbach. Im Gespräch mit ihm erfahren wir, wie er zu seinem Auftrag gekommen ist und wie sich TPM mit Erfolg implementieren lässt.

Verluste erkennen und beseitigen, das ist das Grundprinzip von TPM und auch das, was Prof. May seinen Studenten lehrt. Verluste erkennen und beseitigen ist der Ausgangspunkt von Verbesserungsmaßnahmen. Sind Verluste erst einmal zu Tage getreten, lassen sie sich nicht mehr wegwetschieren und müssen bekämpft werden.

Constantin May kam 1999 erstmals mit TPM in Berührung, als er an einer Führung durch die Fabrik von Peter Schimek, damals Werkleiter bei Unilever, teilnahm. "Die Leute sprangen beim Anblick unserer Gruppe begeistert auf. Sie waren froh, Besuchern ihre Arbeit präsentieren zu können. Da waren Mitarbeiter, die stolz auf das waren, was sie taten. Ich war sehr beeindruckt und neugierig, wie man das erreichen kann", so Constantin May.

In seinem Umfeld machten jedoch die unterschiedlichsten Gerüchte über den Betrieb die Runde: "Das ist doch die Firma, in der der Chef morgens zwecks Kontrolle mit einem Messer durch die Halle läuft und der einem den Kopf abreißt, wenn man nicht spurt?" Eine Nachfrage ergab, dass dies offensichtlich tatsächlich der Fall gewesen war. Dieser Chef nämlich war der

Vorgänger von Peter Schimek. 1996 fand Peter Schimek ein Unternehmen vor, auf das die Beschreibung zutraf: Die Leute tun genau das, was ihnen der Chef sagt. Nicht mehr und nicht weniger. Dass die Aktivitäten von Peter Schimek innerhalb von drei Jahren zu einer dermaßen großen Veränderung führten, machte Constantin May noch neugieriger.

Während eines Praxissemesters hat sich Constantin May in der Folge selbst auf die Jagd nach Verlusten gemacht, und das Managementsystem TPM überzeugte ihn immer mehr. 2004 drängte sich dann die Frage auf: „Wie ist es möglich, dass noch so viele Unternehmen in Deutschland davon nichts wissen?“ Das war dann die Geburtsstunde des CETPM. Eine Hochschuleinrichtung wäre die beste Institution, um TPM in Deutschland zu verbreiten. Eine solche Hochschule ist



Prof. Dr. Constantin May

neutral und unabhängig und eignet sich hervorragend als Angebotsträger für Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen von TPM sowie für die Unterstützung der Implementierung. Obwohl: „TPM kann man nur anstoßen, danach müssen die Leute es selbst tun.“

Mittlerweile hat sich das CETPM zu einem Netzwerk mit fast 800 Mitgliedern entwickelt und die Seminare und Lehrgänge werden gut besucht. Professor May besuchte zahlreiche Betriebe, und was ihm hier auffällt, ist die Tatsache,

leitende Management muss verdeutlichen, was man erreichen möchte, und die gesamte Organisation von der Rolle überzeugen, die jeder Einzelne dabei spielt. Diese Zielvorgaben sollten weiterhin straff geführt werden.

Um die Anstrengungen zu unterstützen, bedarf es eines guten Belohnungssystems. Erfolge müssen gefeiert und belohnt werden, und zwar nicht unbedingt mit Geld, sondern in einer Weise, die Verbesserungswillen und Teamaktivitäten fördert.

Firmen auch Selbstaudits durchführen können. Darin besteht ein wesentlicher Bestandteil des Prozesses und man erhält die Gelegenheit, sich selbst auf Verbesserungen auszurichten oder zu erkennen, wo die nächsten Maßnahmen zu ergreifen sind. Außerdem verhindert man dadurch unliebsame Überraschungen, wenn das eigentliche externe Audit durchgeführt wird. Für Betriebe, die an mehreren Standorten aktiv sind, bietet sich dadurch auch die Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit der einzelnen Standorte untereinander zu beurteilen.

“Wie ist es möglich, dass noch so viele Unternehmen in Deutschland davon nichts wissen?”

dass relativ neue Maschinen aufgrund von Problemen, Verschmutzungen und häufigen Leckagen stillstehen. „Die Leute können sich nicht einmal vorstellen, dass es auch anders geht!“ Häufig werden Verluste hingenommen, und dies nicht nur von den unmittelbar betroffenen Produktionsmitarbeitern, sondern gerade auch vom Management des Unternehmens. Gerade hier müssen Schulungsmaßnahmen einsetzen.

Dort, wo sich TPM zu einem Erfolg entwickelt, ist dies in erster Linie dem leitenden Management zu verdanken. Das übt nämlich eine Vorbildfunktion aus und sorgt dafür, dass die getroffenen Vereinbarungen auch konsequent umgesetzt werden. Hier ist es nicht anders als bei der Kindererziehung: Wenn sich niemand daran stört, dass die Kleinen ihre Zähne nicht putzen, dann werden sie dies zukünftig auch nicht mehr tun. Gleiches gilt im Übertragenen Sinne auch für TPM. In vielen Fällen lassen sich die Mitarbeiter in der Fertigung einfach überzeugen. Sie akzeptieren sehr schnell, dass es auch besser geht, und sie wollen dies auch. Beim mittleren Management sieht die Sache schon schwieriger aus. Wenn die Mitarbeiter nämlich immer mehr selbst machen, fühlt sich das Mittelmanagement (z.B. Meister) oft herabgesetzt oder gar überflüssig. Es ist daher von Bedeutung, die Veränderungen konsequent durchzuführen, so dass letztlich eine stabilere Situation entsteht, aus der auch der Meister einen Vorteil ziehen kann. Das

Wir unterschätzen das Bedürfnis nach Erfolgserlebnissen bei Mitarbeitern. Indem wir regelmäßig Erfolge feiern, werden wir von dem, was wir tun, mit Stolz erfüllt. Die Praxis zeigt, dass Arbeitern solche Momente der Erfolgserlebnisse nicht sehr häufig widerfahren und dass wir damit eine Menge Chancen vertun. Gerade indem wir kreative Belohnungsarten entwickeln, steigt das Interesse an Verbesserungen bei den Menschen. Constantin May beschreibt, wie ein Unternehmen einen BMW-Mini mit der Textaufschrift „Für den, der Hervorragendes geleistet hat“ angeschafft hat. Alle 14 Tage wird die Idee der Woche gewählt, und der glückliche Erfinder darf sich in dieser Woche kostenlos des Autos bedienen und das Fahrzeug voll Stolz auf dem Parkplatz des Geschäftsführers abstellen.

Mittlerweile ist May intensiv mit dem Aufbau eines Belohnungssystems

Bezüglich der Tatsache, dass TPM einen kulturabhängigen Aspekt besitzt, hat May eine deutliche Meinung: „Es gibt kulturelle Unterschiede, aber die finden sich überall. Der Grundgedanke ist: Möchte man die Leute erfolgreich machen und den Mitarbeitern ein Gefühl von Stolz auf ihre Arbeit geben, ist TPM dafür das richtige Werkzeug. Es funktioniert überall, und deswegen auch in Deutschland. Außerdem, auch in Japan gibt es Firmen ohne TPM. TPM ist nicht Japan, also gedankenlos alle Details aus Japan einfach nur kopieren, das ist nicht Sinn der Sache. Die Essenz des Systems durchschauen und für jede individuelle Situation einsetzen, darin besteht der Kern. Auf diese Weise wird jede Implementierung einzigartig und nicht einfach so kopierbar. „Nicht alles gedankenlos kopieren, TPM nur wirklich kopieren. Mit wirklichem Verständnis funktioniert TPM überall, auch ohne Frühsport.“

„Lange Zeit war ich der Meinung, mit TPM könnte man einen Wettbewerbsvorteil erringen, aber mittlerweile machen auch die Chinesen TPM! Kein TPM machen ist ein Wettbewerbsnachteil! Ich habe gelernt,

“Lange Zeit war ich der Meinung, mit TPM könnte man einen Wettbewerbsvorteil erringen.”

mittels Auditing beschäftigt. Mit der Durchführung von Audits für den Award for Operational Excellence verschafft man sich einen Überblick darüber, wo sich Verbesserungspotenzial verbirgt, auch dann, wenn man schon einige Zeit auf dem richtigen Weg ist. Die Fragen zur Durchführung der Audits hat das CETPM veröffentlicht, damit die

Verluste zu erkennen und mich auf die Verlustjagd zu begeben, und lerne ich jeden Tag etwas dazu. Aber ich bin noch weit davon entfernt, ein TPM-Experte zu sein. Der Vater von TPM, Seiichi Nakajima, hat sich fast 50 Jahre mit TPM beschäftigt, das ist mein Vorbild. Ich bin jetzt 42 alt, da habe ich ja noch noch eine lange Zeit der beruflichen Praxis vor mir!“ ■

Terminkalender

Übersicht der Veranstaltungen

16 bis 24 November 2007

Japan Study Tour

Tokyo

(Mirjam ten Dam 00 31 6 10 37 88 00)

11 Dezember 2007

Workshop Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (gratis)

Hamburg

(Carla Latijnhouwers 0151 52561739)

11 Januar 2008

Workshop Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (gratis)

Düsseldorf

(Carla Latijnhouwers 0151 52561739)

7 Februar 2008

Workshop Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

München

(Carla Latijnhouwers 0151 52561739)

29 März bis 5 April 2008

Lean Healthcare Study Tour

Seattle

(Mirjam ten Dam: 00 31 6 10 37 88 00)

Buchtipps

Lean Thinking, Ballast abwerfen, Unternehmensgewinn steigern

James P. Womack und Daniel T. Jones

Campus Verlag

ISBN: 103593375613

Das Toyota-Produktionssystem

Taiichi Ohno

Campus Verlag

ISBN: 103593378019

Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt

John Kotter und Holger Rathgeber

Droemer/Knaur

ISBN: 103426274124

Diese Bücher sind über
Webshop.Fullfact.com zu beziehen.

Mitarbeiter

Ron Barten

Ron Barten sammelte während seiner insgesamt 20jährigen Tätigkeit bei der Hoechst AG und bei Kloeckner Pentaplast umfangreiche Erfahrungen im operativen und administrativen Bereich der Fertigung bis hin zum Produktionsleiter.

Diese Entwicklung durchlief er auch in den KVP Gruppen, vom Teilnehmer über den Moderator bis zur Leitung des KVP als Koordinator.

Bei Blom Consultancy ist Ron als Senior Berater mit der Implementierung von World Class Performance für internationale Produktionsfirmen tätig.

Während dieser Veränderungsprozesse ist sein Fokus darauf gerichtet, dass Menschen Erfolg erfahren.

Markus Bruder

Markus Bruder durchlief in 22 Jahren bei Toshiba den ganzen Shop Floor in der Halbleiterfertigung.

Als Prozessbegleiter in der Transistorfertigung lernte und unterstützte er dort das japanische Produktionsmanagement. Er erkannte die Vorzüge und Notwendigkeit von mitarbeiterorientierten

Verbesserungsprozessen. Als Moderator hat Markus den KVP erfolgreich werden lassen. Nach einer mehrmonatigen Ausbildung in Japan zum Projekt Leiter wurde er mit der Einführung von TPM bei

Toshiba Semiconductor GmbH betraut. Er ist davon überzeugt, dass das Mitarbeiterpotenzial riesig ist und nicht 'brach' liegen darf.

Mirjam ten Dam

Nach dem Studium der Chemischen Technologie war Mirjam ten Dam in leitender Funktion bei Unilever/National Starch & Chemical im Bereich Sicherheit und Umweltschutz tätig.

1996 übernahm sie die Leitung der Qualitätsabteilung und des Process Engineering und war für die Implementierung von Operational Excellence verantwortlich.

Seit ihrem Wechsel zu Blom Consultancy ist sie als Senior Berater für internationale Kunden tätig.

Mirjam ten Dam ist überzeugt, dass die Voraussetzungen für World Class Performance neben der Produktion auch die Einbindung aller Unterstützungsprozesse wie z.B. Marketing & Sales und R & D für das Erreichen dieses Zieles erfordert.

Carla Latijnhouwers

Nach dem technischen Studium begann Carla Latijnhouwers 1997 als Wartungsingenieur bei der Firma DSM. Sie führte Verlust- und Problemanalysen nach Standard des Operational Excellences am Produktionsstandort in IJmuiden (NL) ein.

Vor dem Wechsel zu Blom Consultancy war sie über 2 Jahre Stellvertretender Leiter der Instandhaltung beim weltgrößten Aluminiumhersteller.

Die Erkenntnis, dass Erfolge nicht nur durch Technik, sondern insbesondere durch Engagement der Mitarbeiter erzielt werden, kam während ihrer Tätigkeit als Moderator von KVP Gruppen.

Diese Erfolgsprinzipien beim Implementieren des World Class Performance gibt sie als Senior Berater für den Shop Floor bis zum Management bei Blom Consultancy weiter.

Raimund Lowis

Seit 1999 ist Raimund Lowis bei Blom Consultancy als Senior Berater bei der Gestaltung und Implementierung des World Class Performance zuständig.

Er begleitet und unterstützt das Management internationaler Kunden bei Veränderungsprozessen und bei der Konzeption der Firmenvision und Strategie.

Nur Organisationen, die ihr Core Business kennen und erkennen, sind in der Lage, optimale Leistungen zu erbringen.

Raimund ist der Überzeugung, dass man nur optimal leisten kann, wenn Leben und Arbeit auf die eigenen Kernqualitäten ausgerichtet werden.

Sein Fazit lautet: „Lebe und arbeite mit höchster Qualität in deinem Traum“.

Impressum

World Class Update wird herausgegeben von der:

Blom Consultancy bv
Heuvel 11

5737 BX Lieshout (NL)

Tel. +31 (0)499 – 42 79 79

Fax. +31 (0)499 – 42 79 78

E-Mail : Info@BlomConsultancy.nl

Website: www.BlomConsultancy.nl



An dieser Nummer arbeiteten mit:

Eric Joon, Carla Latijnhouwers, Eef Oom, Arnout Orelio,
Susanne Slenders, Debbie van der Heijden,
Marjke Brouwers, Bonita Otten, Ton van Kollenburg,
Mirjam ten Dam, DMV International, Constantin May

Nichts aus dieser Ausgabe darf ohne vorherige
Zustimmung der Blom Consultancy bv vervielfältigt
und/oder durch Druck, Fotografie oder in anderer Form
veröffentlicht werden.

*Fragen und Vorschläge im Hinblick auf diesen Newsletter können Sie senden an
Redactie@BlomConsultancy.nl. Sind Ihre Namens- und Adressangaben nicht korrekt,
teilen Sie uns dies bitte mit.*

*Möchten Sie World Class Update zukünftig über E-Mail erhalten, schicken Sie eine
E-Mail an Redactie@BlomConsultancy.nl.*

*An English version of the World Class Update is also available. If you are interested please
contact us by sending an email to Redactie@BlomConsultancy.nl.*