

Meinung

Farbenspiele: Grüner als grün, doppelgrün oder vielleicht doch dunkelgrün?

Die Zeit von Oktober 2011 bis Ende Januar 2012 war bei mir geprägt von Statistik und Gelb, oder soll ich lieber sagen von Gelb und Statistik, ist aber auch egal. Vorher war seit April auch schon Gelb und auch Statistik, aber mehr so latent, nicht so drängend oder belastend. Seit Ende Januar war alles wieder grün und Statistik einfach nur ein Werkzeug. Bis, ja, bis ich Ende Februar eine Mail aus USA bekam, die sinngemäß Folgendes wiedergab: Dort hatte ein „Audit der Qualitätsaufzeichnungen“ (hört, hört oder doch eher seht, seht?) ans Licht gebracht, dass ich sozusagen grüner als grün oder eben dunkelgrün sei, was die Statistik betrifft, und weil es das auch im Land der unbegrenzten Möglichkeiten nicht gäbe, zahle man mir ein bisschen Grün zurück, damit aus deren Sicht alles wieder seine richtige Grünheit habe.

Kurze Zeit dachte ich dann, ich müsste mal Rot sehen, weil das bisschen Grün, das sie mir zurückzahlen

würden, wiegt bei Weitem nicht auf, was ich an Zeit und vielfarbigem Euro vorher, wie ich meinte, wegen ein bisschen Gelb und für ein einfaches Grün investiert habe. Ich habe mich aber schnell wieder beruhigt, weil Rot nun gar nicht meine Farbe und Ärgern sowieso ungesund ist. Dass die Bank dann noch mal ein paar Prozente von dem „bisschen Grün“ für sich einbehalten hat („Auslandseinsatz“ der Kreditkarte), habe ich dann nur noch mit einem leichten Grauen zur Kenntnis genommen.

Um das ganze Farbenspiel mal aufzulösen, es handelte sich weder um meine politische Gesinnung noch um Parteien diesseits und jenseits des Atlantiks. Es ging einfach nur um den ADP „Auditor Development Process“, über den ich an gleicher Stelle schon mal meine Meinung kundgetan habe.

Nach dem mehr als bescheidenen Start, der letztes Mal das Thema war, ging es in gleicher Manier weiter. Während der Prüfungen brachen Server oder die Verbindungen zu ihnen zu-

Fortsetzung Seite 3

April 2012

Ausgabe 7

Inhalt

Meinung	1
Was ist eigentlich ...	1
Fortsetzung folgt	2
Aktuelles	2
Tipp	2
Ein Spruch kurz vor Schluss	3

Themen

- Farbenspiele
- Schlankes Management
- Geplant. Getan?
- Norm für Normer
- Regeln von Hobbynormern
- Lenken mit dem PLP

Was ist eigentlich ...

... Lean Management

Um das wirklich umfassend zu erklären, reicht der Platz in meinem bescheidenen Newsletter gar nicht. Selbst wenn ich uf alln scheinbr unötien Balast vrzchte is es net mögch. Trotzdem wage ich mich mal an das Thema heran, weil es mich bewegt. Es bewegt mich deshalb, weil der Ansatz dahinter echt gut ist und funktioniert. Und es bewegt mich, weil aus etwas richtig Brauchbarem mit ein bisschen Halbwissen, schnell ein Nixnutz wird. Sei es nun der schwachen Anwendung geschuldet oder in dem mit Lean (Fehl-) Entscheidungen begründet werden. Vom Schlanksein bis zur Magersucht oder gar Bulimie ist es manchmal nicht sehr weit.

Womit wir schon bei der Wurzel allen Übels sind: der Simplifizierung, um dem Kind einen einprägsamen Namen

zu geben. Simplifizierungen sind notwendig, leider aber eben oft auch böse Fallen. Nach dem Motto, wenn man es buchstabieren kann, hat man es auch verstanden. Genau das kann nach hinten losgehen oder nach vorne, in jedem Fall ist es ungesund. Albert Einstein sagte einmal: „Alles sollte so einfach sein wie möglich, aber nicht einfacher“.

Wie oft haben Sie schon gehört, wenn die Personaldecke dünn ist, „man sei eben lean aufgestellt“. Übersetzt auf Deutsch heißt das in der Regel: wenig Substanz, ständig am Limit, also mindestens mittelfristig nicht dazu geeignet, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Und dann muss gehandelt werden, die Kosten müssen runter. Schnell ist man bei der Hand, die Personalkosten zu senken. Sie ahnen schon, das ist ein Teufelskreis, der

zur Magersucht führen kann, Bulemieexzesse nicht ausgeschlossen. An die Möglichkeit, mit Lean Management einmal an anderen Stellschrauben zu drehen, um dauerhaft konkurrenzfähig zu werden, kommen die nur Lean-Aufgestellten eher selten. Hier ließe sich in Anlehnung an Albert Einstein folgender Merksatz formulieren: „Alles sollte so schlank sein wie möglich, aber nicht schlanker.“

Wenn Lean Management nicht unbedingt was mit ausgedünnten Personalstrukturen zu tun hat, was ist es dann? Nein, auch nicht das Management wird schlank, sondern die „Schlankheit“ der Prozesse wird gemangelt (siehe auch ISO TS 16 949, Abschnitt 6.3.1, Anmerkung: „... auf die Grundsätze schlanker Produktion ... ausgerichtet sein“). Im englischen Original heißt es Lean Manufacturing an dieser

Fortsetzung folgt

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es

Andenken können viele, fertig denken schon weniger, aber einen Gedanken, respektive Plan, dann auch konsequent in die Tat umsetzen, das können nur Wenige. Oder warum verzögern sich Projekte so häufig, werden teurer als vorgesehen oder scheitern ganz? Das hat natürlich in der Regel vielschichtige Gründe, ein paar, die häufig und unabhängig von der Aufgabe / dem Projekt vorkommen, möchte ich hier zur Diskussion stellen:

Wer kennt es nicht, eben war noch richtig viel Zeit da, und nun ist sie weg, verplempert, vertrödelt. Keine Zeit, aber noch ganz schön viel Projekt übrig. Unter Druck schafft sich eh besser, reden wir uns ein und ärgern uns gleichzeitig, dass uns das immer wie-

der passiert. E. Goldratt nennt es das Studentensyndrom.

Zum Verhängnis werden gerne auch die Puffer. Bei der Abschätzung der benötigten Zeit ist gerne „Realismus“ angesagt und die absehbaren Kürzungen durch das Management werden gleich dazu addiert, plus einem Puffer eben. Statistisch gesehen müsste es in den meisten der Fälle dann hinkommen, ohne den Puffer zu brauchen, aber wenn er schon da sind, wird er auch gebraucht.

Ein weiteres Phänomen ist, dass, falls es mal optimal und nicht nur realistisch läuft, die theoretisch gewonnene Zeit praktisch nie dem Projekt zugutekommt.

Mehr beim nächsten Mal...



So grün sehen jetzt auch meine beiden ADP-Spinnennetzdiagramme aus.

Dieser Spinne aus Hamm in Westfalen ist der grüne Hintergrund bestimmt egal, den Mücken wahrscheinlich auch, wenn sie im Netz kleben.

Aktuelles

Norm für die Normer

Juhuh, bald ist es soweit. Endlich bekommen die Managementsystemnormer auch ihre Norm. Das geht ja auch nicht an, dass es für Gott und die Welt und für jeden Aspekt im Unternehmen ein Managementsystem nach Norm geben soll, und dann sind die Normen selbst jeweils etwas anders gestrickt, verwenden verschiedene Begriffe für ein- und dasselbe oder gleiche Begriffe für Verschiedenes. Da blickt ja bald keiner mehr durch. Das soll jetzt alles besser werden. Mit dem

ISO Guide 83 wird es hier klare Vorgaben geben. Die kommenden ISO 9001, 14001 etc. werden dann einheitlich nach diesem Guide strukturiert, wenn der Guide von den ISO-Mitgliedern verabschiedet wird. Dies wird dann natürlich auch Auswirkungen auf eine neue ISO TS 16949 haben.

Neue Rules

Die IATF schläft nicht. Dort wurde ein Projekt für eine vierte Ausgabe der Zertifizierungsregeln aufgelegt. Es sollen die aktuellen Sanctioned Interpretations

„SI“, die FAQs und die DIN EN ISO/IEC 17021:2011-07 „Konformitätsbewertung - Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren“ berücksichtigt werden.

Achtung: Spekulation!

Stand Jan. 2012: von 2136 aktiven TS-Auditoren sind 49% „grün“ und 51% „gelb“ und damit absehbar „grün“. Das Geschäftsmodell braucht bald wieder Nachschub, oder?

Tipp

weiter mit: Prozessorientierung

Risikomanagement im Großen war Thema der letzten Ausgabe, und was fürs Unternehmen und für ganze Unternehmensprozesse gilt, greift auch bei Produktionsprozessen. Die Risiken sollen erkannt (siehe FMEA, Ausgabe Mai 2010) und beherrscht werden.

Welche Maßnahmen zur Überwachung der Produkte und Prozesse über die Wertschöpfungskette ergriffen werden, soll laut ISO TS 16 949 in einem Produktionslenkungsplan (PLP) oder Control Plan dargestellt werden. Wohlgedacht, das ist ein Werkzeug und Dokument der Qualitätsvorausplanung und nicht unbedingt der operativen Qualitätssicherung. Es bezieht seinen Input aus dem Prozessablauf(-plan) und der darauf basierenden FMEA. Für jeden identifizierten

Prozessschritt wird in ihm dargestellt, wie die jeweils relevanten Produkt- und Prozessmerkmale überwacht werden. Es sollen das Merkmal selbst, seine Toleranzen, eine Klassifizierung (falls es ein besonderes Merkmal ist), das zu verwendende Messsystem, Prüffrequenz und -umfang, die Lenkungsmethode (sprich, wie es dokumentiert wird) sowie die Reaktionspläne bei Abweichungen definiert werden. Damit hat man in der Planung einen guten Überblick, ob an alles gedacht wurde und bei Reviews oder Audits einen guten Leitfaden.

Auf die besonderen Merkmale werde ich in einer späteren Ausgabe noch näher eingehen. Nur soviel vorweg: Wenn von einem Kunden SPC-Merkmale definiert sind, heißt das noch lange nicht, dass das besondere Merkmale sind.

Für die operative Qualitätssicherung vor Ort werden aus dem PLP Prüfpläne oder Prozessüberwachungsdokumente abgeleitet.

Mehr oder weniger komfortabel wird es, wenn der komplette Prozess von der FMEA bis zum PLP EDV-gestützt abläuft, auf Knopfdruck also die gewünschten Dokumente generiert werden, nachdem vorher fleißig Daten eingepflegt wurden, jedem nach seinem Gusto und Geldbeutel.

Um Redundanzen und hohen Pflegeaufwand zu vermeiden, kann in einem PLP natürlich auch auf bestehende Regelungen verwiesen werden, wie z. B. Prüfpläne. Merkmalsausprägungen sollten dann nur einmal definiert werden. Manche Unternehmen können auch die Möglichkeit nutzen, PLP für ganze Produktfamilien zu erstellen.

Farbenspiele

sammen, wovon einige Damen und Herren graue Haare davontrugen. Auch wenn alles funktionierte, bei einigen Fragen und dazugehörigen Antworten ahnte so mancher, dass da was nicht stimmen kann. Und noch nie haben nach eigenen Aussagen die Geprüften bei der Einschätzung der zu erwartenden Ergebnisse so oft völlig daneben gelegen.

Fortsetzung von Seite 1

... Lean Management

Stelle). Bewusst schreibe ich hier „der Prozesse“. Ursprünglich war das Konzept auf die Produktion konzentriert, „Lean Production / Manufacturing“ eben, schnell zeigte sich aber, dass vielen Bereichen, respektive Prozessen, die Lean Prinzipien ebenfalls gut tun.

So schadet es nie und nirgendwo, Verschwendung und Fehler jeglicher Art zu vermeiden. Genauso verhält es sich mit der Bemühung um kontinuierliche Verbesserung und der Einheit von

Wenn ich nicht vorher schon ein Skeptiker von Multiple-Choice-Tests gewesen wäre, nach dieser Farce wäre ich es geworden. Ich kann nur hoffen, dass das deutsche Bildungssystem nicht auch noch vermehrt auf diesen Zug aufspringt, wie es z. B. in USA durchweg üblich ist. Wenn es um reines Abfragen von Faktenwissen geht, und die Antworten, sozusagen wie Schwarz und Weiß, klar abgegrenzt werden können, lasse ich es mir noch gefallen. Sobald aber, wie im richtigen

Kompetenz und Verantwortung. Wenn sich dann noch um die Synchronisation von Abläufen gekümmert wird und man sich im Unternehmen als Netzwerk versteht, ist man dem Lean Management schon sehr nahe.

Verschwendung oder Muda, wie der Japaner sagt, ist sicher eines der bekannteren Schlagworte im Lean-Ansatz. Kenner kennen sieben Arten der Verschwendung in der Produktion:

1. (unnötige) Materialbewegungen
2. Bestände
3. (unnötige) Bewegungen

Leben, komplexere Zusammenhänge beleuchtet werden müssen und es nicht nur eindeutige Lösungen gibt, zwischen dem Schwarz und Weiß also ganz viele Grautöne und vielleicht sogar Farben liegen, stößt das System ganz schnell an seine Grenzen.

In diesem Sinn bunte Grüße
Ihr
Christian Nau

4. Wartezeiten
5. Überbearbeitung (Over-Processing)
6. Überproduktion
7. Korrekturen und Fehler

Mit ein bisschen Fantasie lassen sich diese Arten der Verschwendung auch in anderen Bereichen des Unternehmens oder zu Hause (-) erkennen und aus der Welt schaffen. Man macht sich, insbesondere anfangs, nicht unbedingt nur Freunde, aber dafür werden Sie ja nicht bezahlt, nicht im Unternehmen und erst recht nicht zu Hause.

Mehr zu Lean beim nächsten Mal.

Ein Spruch kurz vor Schluss

Sicherlich ist es leichter zu schreien, dass das Feld vom Unkraut bewachsen ist; konsequenter ist es, das Feld umzupflügen und mit nützlichem Korn zu bebauen.

Aleksander Swietochowski

act NAU - Consulting



Was ich für Sie tun kann? Das bespreche ich gerne persönlich mit Ihnen vor Ort, ein Anruf oder eine Mail genügt.

Christian Nau



Christian Nau
Theodor-Heuss-Str. 41A
D-63225 Langen | Rhein-Main

fon: +49 (0) 61 03 / 20 20 83
+49 (0) 1 72 / 6 53 08 10
fax: +49 (0) 61 03 / 20 20 85
email: news@act-NAU.de
Web: www.act-NAU.de

Impressum: © Dipl.-Ing. (FH), Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Christian Nau
Theodor-Heuss-Str. 41A ° D-63225 Langen
fon 06103/202083 ° USt-ID-Nr DE199025701

Vervielfältigen, weitergeben oder weiterleiten erwünscht.
Bestellen / abbestellen können Sie die act NEWS über news@act-NAU.de.
Ältere Ausgaben finden Sie unter www.act-NAU.de/news