

Meinung

Pawlowsche Reflexe

Kennen Sie das auch? Sie setzen sich in ein Auto, betreten ein Unternehmen, sehen irgendwo ein bestimmtes Produkt oder ein „Dokument“ und sofort fixiert es Ihr Blick, spüren Sie einen Anfassreflex, Sie wollen prüfen, testen, bewerten, vergleichen. Ich weiß nicht, welche Belohnung im Einzelfall winkt, aber Sie und ich, wir sind eindeutig konditioniert, wie die berühmten Pawlowschen Hunde, nur dass es (meistens) kein Geräusch ist, das den Reflex auslöst und dass uns (hoffentlich) kein Speichel aus den Mundwinkeln läuft. Sollte Ihnen doch in solchen Fällen das Wasser im Munde zusammenlaufen, sind Sie vielleicht Koch oder Bäcker. Falls nicht, sollten Sie mal über die Belohnungsfalle nachdenken, in der Sie drinstecken.

Mir ist auf jeden Fall kein Speichel die Lefzen runtergelaufen, als ich vor kurzem einen unserer Söhne zu einer Voruntersuchung für einen Routineeingriff in ein Krankenhaus begleitete und laufend über hochoffizielle Qualitätsmanagement-Dokumente stolperte

und mir die natürlich genau ansah und später auch in Form von Formularen erleiden durfte. Ängstliche Zeitgenossen hätten danach bestimmt schon über die geeignete Rückzugsstrategie nachgedacht.

Wir machten aber unerschrocken weiter, denn anders als die Dokumente, flößte uns der persönliche Umgang mit dem Personal durchweg Vertrauen ein. Die für den „Kunden“ wichtige Qualität funktioniert hier zum Glück trotz Dokumentation. Aller Anfang ist eben schwer.

In diesem Sinn
Ihr
Christian Nau

In eigener Sache

Wegen eines privaten Projektes werde ich in den nächsten 18 - 24 Monaten wenig Zeit für die act NEWS aufbringen können. Bitte entschuldigen Sie schon jetzt, wenn es bis zum nächsten Mal noch länger dauert.

September 2012

Ausgabe 8

Inhalt

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

Themen

- Reflexe
- Ströme gestalten
- böse Puffer
- neue ISO 9001
- Qualität in D
- Alles wird gut
- Hindernisparcours

Was ist eigentlich ...

... Wertstromdesign

Um die Prozesse nach dem Lean Konzept zu gestalten, wurde die Methode des Wertstromdesigns entwickelt.

In einem ersten Schritt wird der aktuelle Fluss von Waren und Informationen skizziert. Anders als bei einem Prozessablauf, beispielsweise für das Qualitätsmanagement, werden hier von „Rampe zu Rampe“ viele zusätzliche Daten erfasst und dargestellt:

Lieferanten und Kunden, zeitliche Aspekte (Rüstzeiten, Zykluszeiten, Maschinenverfügbarkeiten, Schichten, verfügbare Arbeitszeiten), Produktvarianten, Losgrößen, Bestände, Anzahl der Mitarbeiter in den einzelnen Prozessen, Ausschussraten, Nacharbeitsraten, Transporte, Informationen und ihre Bewegungsrichtung.

Zu guter Letzt stellt man dann noch dar, wie sich die Zeiten der reinen Wertschöpfung zur gesamten Durchlaufzeit verhalten. Spätestens dann steht den meisten verantwortlichen Managern der Schrecken ins Gesicht geschrieben. Aber die Methode lässt hier keinen im Stich. Wo ein Wille ist, findet sich auch effizienterer Wertstrom. Um diesen zielführend zu designen, kennt die Methode sieben Leitlinien, die man tunlichst beachten sollte. Dann ist es möglich einen Wertstrom mit direktem, gleichmäßigem Fluss, kürzesten Durchlaufzeiten, höchster Qualität und niedrigsten Kosten zu gestalten.

Jetzt muss man nur noch die überzeugen, die beim Anblick des Ist-Zustandes keinen Schrecken bekommen haben und für die das alles so schon korrekt abläuft. Wobei wir wieder beim

Thema Führung angelangt sind, das wir an dieser Stelle ja schon des Öfteren behandelt haben.

Noch ein paar Sätze zum Darstellen der Wertströme. Es gibt Standardsymbole, die man nützen sollte. Puristen ziehen es vor, mit der Hand am Arm riesige Tapeten zu bemalen und zu bekleben, Miniformate machen aber auch wirklich keinen Sinn, da die Informationen schnell nicht mehr lesbar sind. Es macht schon was her, wenn man die riesigen Gemälde präsentiert. Alternativ geht es auch am Rechner und es gibt auch spezielle Softwarelösungen. So kann man mit geeignetem Equipment das Ganze beim Erstellen und Präsentieren auch groß an die Wand werfen. Jedem also nach seinem Gusto und seinen Möglichkeiten.

Fortsetzung folgt

„Puffer sind böse“?

Wenn im Projekt alle einen Puffer planen und alle dann auch ihren Puffer brauchen oder zumindest nichts von einem gesparten Puffer dem Projekt zugutekommt, was bleibt dann übrig für Unvorhergesehenes? Nichts. Außer jemand hat noch einen übergeordneten Puffer eingebaut, von dem besser vorher niemand was gewusst hat.

Puffer in Projekten haben den Charakter von Beständen in Produktionsprozessen, sie dienen der „vermeintlichen“ Sicherheit, kosten per se schon mal viel Geld und erhöhen die Durchlaufzeiten, was dann wieder vom Geldverdienen abhält. Also ran an die Puffer und an die Bestände. Genau, nur leider wird das nicht ganz so einfach. Erstens greift man damit in „Besitz-

stände“ ein und tatsächlich, ganz ohne Bestände und Puffer hat schon was von Harakiri. Das ist was für Samurai und sollte auch so bleiben. Zweitens begibt man sich damit auf so was wie einen Kreuzzug, es treffen nämlich zwei Glaubensrichtungen aufeinander. Damit das nicht ausartet, sind Geschick und Überzeugungsarbeit gefragt. Geschick dafür, die Leute mit ins Boot zu nehmen. Im besten Fall mit einem Aha-Effekt durch eine Simulation oder einem Pilotversuch, der zeigt, dass es funktioniert. Und Überzeugungsarbeit dafür, dass der Projektpuffer/Produktionsbestand im Notfall jedem zur Verfügung steht.

Puffer sind also nicht unbedingt böse, genauso wenig wie Bestände, es kommt halt nur darauf an, was man mit ihnen macht. Bis zum nächsten Mal...



Urlaub ist etwas, wo die Bestände unweigerlich sinken. Manch einer wäre hier über Puffer bestimmt glücklich.

Es gibt allerdings Untersuchungen, nach denen die meisten den Urlaub erst genießen, wenn sie sich gegen Ende des Urlaubs aufs Heimkommen freuen können. Zugeben werden es die wenigsten.

Nichtstun kann schon stressig sein.

Aktuelles

Revision der ISO 9001

Laut Normungsorganisation ist die Revision für 2015 geplant. Ansatzpunkte für Änderungen und Verbesserungen werden zurzeit bei den Aspekten Risikomanagement, Prozessverbesserung und Grundsätze des Qualitätsmanagements gesehen. Des Weiteren möchte man auf eine einheitliche Struktur aller Managementsystemnormen hinarbeiten. Ich bin gespannt.

Leitthesen für Qualität in Deutschland

Die DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität wird 60 und startete in diesem Zusammenhang eine Initiative „Qualitätsleitbild für Deutschland“.

Im ersten Schritt beantworteten Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Verbänden und Lehre die Frage „Was muss passieren, dass in 20 Jahren Qualität in Deutschland immer noch zentrales Differenzierungsmerkmal am Weltmarkt ist?“ Bei der Beant-

wortung sollten fünf ergänzende Aspekte mit einbezogen werden. Die sehr unterschiedlichen Antworten und daraus von einer Expertenrunde abgeleiteten sieben Leitthesen wurden in einer Jubiläumsbroschüre der DGQ veröffentlicht. Jetzt soll die Initiative in die Fläche getragen werden, alle können mitmachen.

www.qualitaetsleitbild.de

da Tipp ich mir an die Stirn...

Alles gut, oder?

„Es war einmal ein kleines Unternehmen, das fertigte Teile, die unter anderem in kundenspezifischer Ausprägung in die Fuhrwerksindustrie geliefert wurden. Der Fertigungsprozess war bei allen Produkten immer die gleiche Technologie. Von den Kunden gab es Teilezeichnungen, in denen Merkmale gekennzeichnet waren, die vom Lieferanten im Rahmen der Fertigung überwacht werden sollten, die nannten sich Funktionsmaße. Meistens ward auch gleich SPC verlangt, weil das gehörte damals einfach zum guten Ton. Aus Sicht der Herstellbarkeitsbewertung waren sowohl der Prozess, als auch die zu überwachenden Produktmerkmale und Toleranzen ganz normaler Standard. Für diesen Standard lag eine FMEA und ein PLP vor, die auch immer fleißig mit neuen Erkenntnissen ergänzt wurden. Für die Pro-

dukte wurden immer artikelspezifische Prüfpläne sowie Arbeitsunterlagen erstellt. Die Risiken waren bekannt und im Griff, Qualität und Wirtschaftlichkeit waren zufriedenstellend. Alles war gut.

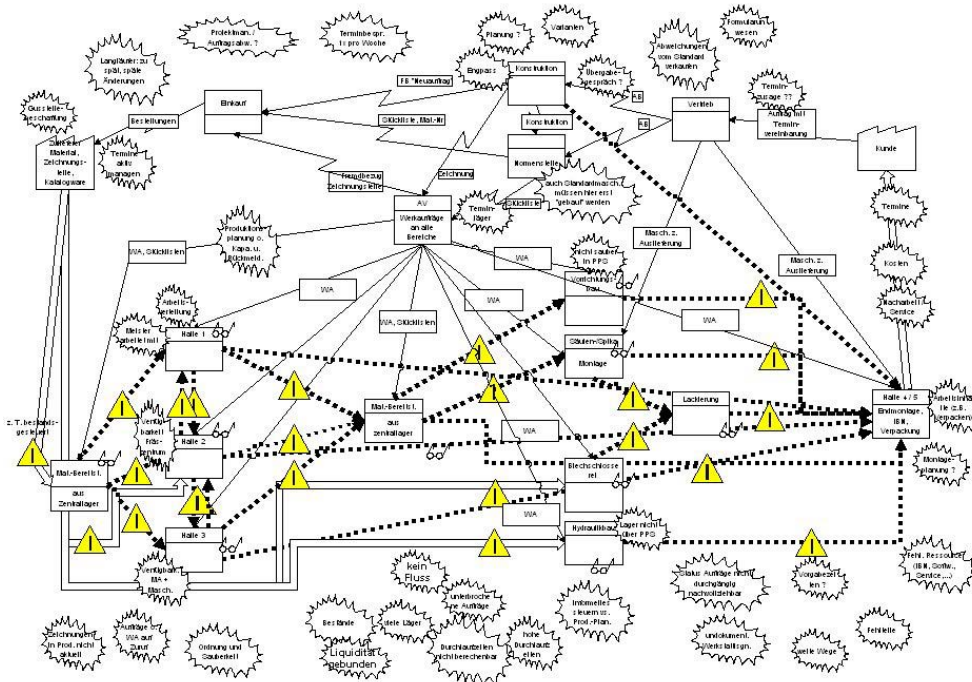
Dann aber schickte der Einkauf des Kunden Vasallen aus, die schauen sollten, ob der Lieferant auch die besonderen Erlasse des Kunden und der Fuhrwerksindustrie richtig einhält. Die Vasallen scheuten keine Mühe und schafften sich durch alle Unterlagen und den Fertigungsprozess durch. Und oh Schmach, tatsächlich fanden sie IHRE Funktionsmerkmale nicht explizit in der FMEA und im PLP wieder. Das ging so ja gar nicht, und es wurden Maßnahmenpläne verkündet. Das kleine Unternehmen wollte den Kunden natürlich weiter wohlfeil sein und koptierte fleißig seine beiden Standards, um sie dann jeweils um die spezifischen Maße zu ergänzen. Die Mit-

arbeiter mussten dafür zwar eine Zeitanlage über ihr gewöhnliches Tagwerk hinaus arbeiten. Alles schien aber immer noch gut.

Dann aber stellte das kleine Unternehmen fest, dass der Änderungsaufwand enorm anstieg. Neue Rechenknechte mussten eingestellt werden, um der Arbeit Herr zu werden. Es blieb dem kleinen Unternehmen nichts übrig, als die Preise zu erhöhen. Da erschranken die Kunden und sie erkannten, dass sie den Erlass wohl etwas überinterpretiert hatten. Sofort machte man alles wieder rückgängig. Auch für die überzähligen Rechenknechte fand sich eine einvernehmliche Lösung. Alles war wieder gut.“

So was gibt es natürlich nur im Märchen, im richtigen Leben wären die höheren Preise einfach an den Endverbraucher weitergegeben worden.

Wertstrom mit Hindernissen



Praktisches Beispiel: Ergebnis einer Analyse eines Wertstroms. Der Anblick hatte wohl was ganz Erschreckendes, es hat sich nämlich erst mal keiner getraut, ihn zu verbessern.

Ein Spruch kurz vor Schluss


Ideologie ist Ordnung auf Kosten des Weiterdenkens.

Friedrich Dürrenmatt

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