

Einführung schlanker Prozesse

*Interview mit Michael Kierdorf,
Jos. Schneider Optische Werke GmbH*



Michael Kierdorf ist Leanbeauftragter bei der Jos. Schneider Optische Werke GmbH und Vorstand des European Six Sigma Clubs (ESSC-D).

Herr Kierdorf, während der Krise haben Sie 2008 bzw. 2010 begonnen bei Schneider Kreuznach Schlanke Produktionsprozesse und Six Sigma einzuführen. Was war der ausschlaggebende Grund, damit zu beginnen?

Die Jos. Schneider Optische Werke Bad Kreuznach sind ein traditionsreiches Unternehmen, welches auf eine fast 100jährige Geschichte zurückblickt. Schneider Kreuznach hatte 2007 erfolgreich damit begonnen, im Pilotbereich Optikfertigung Lean Produktionsmethoden einzuführen. Für diese Initiative hatte Schneider Kreuznach Unterstützung durch eine externe Beraterfirma eingeholt. Als gegen Ende des Jahres

2008 die beginnende Wirtschaftskrise die Welt in Atem hielt, hatte man bei Schneider Kreuznach zwei Dinge erkannt: erstens, dass mit Anwendung von Lean Methoden Prozesse deutlich verbessert werden können und zweitens, dass es langfristig wirtschaftlicher ist, externe Beratung durch interne Kapazitäten zu ersetzen.

Die Geschäftsführung traf damals die weitsichtige Entscheidung, eine interne Stelle für kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) einzurichten und diese so zu besetzen, dass außer Lean Methoden auch weitere Optimierungen der internen Prozesse durch Six Sigma Methoden gewährleistet sind.

Seit April 2009 bin ich für KVP bei Schneider Kreuznach verantwortlich. Wir haben das schwierige Jahr 2009 intensiv dazu genutzt, einige Lean Basis-Methoden flächendeckend im Unternehmen auszurollen. Damit war die Basis gelegt, auch mit den komplexeren Werkzeugen von Six Sigma aktuelle Probleme anzugehen.

Wie war ihr Vorgehen?

Zunächst haben wir die Six Sigma Methode der Geschäftsführung und der obersten Management Ebene im Rahmen eines Workshops vorgestellt und auf diese Weise deren Unterstützung sichergestellt. Durch offene Infoveranstaltungen zum Thema Six Sigma wurde anschließend in der mittleren Führungsebene Neugierde auf die weitgehend unbekannte Vorgehensweise geweckt. Außerdem wurde ein crossfunktionales Team gebildet, das die Aufgabe hat, aktuelle Probleme mit methodischem Vorgehen strukturiert zu bearbeiten. Diesem Team – wir haben es TeamQ getauft – wurden in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung

verschiedene Six Sigma Werkzeuge vermittelt. Vor allem wurde bei der Problemlösung bereits der DMAIC-Ansatz (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) aus der Six Sigma Methodik eingeübt. Die zum Teil beachtlichen Erfolge des TeamQ wurden innerhalb von Schneider Kreuznach auf breiter Ebene kommuniziert. Das war ein weiterer Baustein zur Einführung von Six Sigma.

Wie haben Sie die Mitarbeiter über ihr Vorhaben informiert?

Wir haben mehrere zwei- bis dreistündige Info-Veranstaltungen angeboten und die mittlere Führungsebene dazu eingeladen. Dabei haben wir es den Führungskräften freigestellt, Mitarbeiter zu diesen Info-Veranstaltungen mitzubringen oder zu entsenden. Der Betriebsrat wurde ebenfalls zu diesen Info-Veranstaltungen eingeladen. In diesen Info-Veranstaltungen haben wir erklärt, was Six Sigma ist, wie es zu der im





Haus bekannten Lean-Methode passt und wie sich beide ergänzen. Wir haben auch erläutert, was die Inhalte des Green Belt Trainings sind und wie Six Sigma bei Schneider eingeführt werden soll. Im Management-Kreis wurden außerdem die Erfolge von TeamQ präsentiert. Durch alle diese Informationen konnte Neugier geweckt werden. Auf diese Weise meldeten sich ausreichend Kolleginnen und Kollegen, die am ersten Green Belt Training teilnehmen wollten.

Sie sind dabei ja sicherlich nicht nur auf Begeisterung gestoßen - wie sind Sie mit solchen Situationen umgegangen?

Es ist ja praktisch ein „Naturgesetz“ des Veränderungsmanagements, dass man auf Widerstand stößt, wenn man etwas verändern möchte. Bei Schneider Kreuznach ist es die ausgesprochene Strategie der Unternehmensleitung, bei der Einführung neuer Methoden und den Veränderungsprozessen möglichst alle Mitarbeiter mitzunehmen. Das unterscheidet sich von der Vorgehensweise mancher anderer Unternehmen, bei denen Methoden wie Lean Production oder Six Sigma durch starken Druck von oben eingeführt werden. Wir bei Schneider Kreuznach sind davon überzeugt, dass nur wirkliche Überzeugung zu langfristigen und nachhaltigen Erfolgen führt. Kurz gesagt sind Beharrlichkeit, Überzeugungskraft und der Hinweis auf Erfolge die Mittel, mit denen wir Widerstand begegnen.

Welche Besonderheiten sind aufgetreten?

Wir haben die Krise 2009 sehr gut nutzen können, einerseits für Basisschulungen, andererseits war bei vielen Menschen durch die allgemeine Wirtschaftskrise eine größere Bereitschaft für Veränderungen vorhanden als üblich.

Sowohl in Lean Production als auch in Six Sigma werden ja viele englische oder auch japanische Begriffe verwendet. Sie haben bei sich im Unternehmen nur deutsche Begriffe verwendet – wie kam es dazu?

Nun ja, nur deutsche Begriffe geht ja eigentlich nicht. Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei Schneider Kreuznach um ein traditionsreiches deutsches Unternehmen. Gerade in den Produktionsbereichen und auf Mitarbeiterebene, dort, wo die neuen Lean und Six Sigma Methoden ihre erste Anwendung fanden, ist die Kenntnis der englischen Sprache wenig verbreitet. Wenn man nun tradierte Arbeitsweisen und Prozesse ändern möchte, stößt das bekanntermaßen auf Widerstand und dieser Widerstand wird noch stärker, wenn die neuen Arbeitsweisen und Methoden mit unbekannten Fremdwörtern – eben diesen englischen oder japanischen Begriffen erklärt werden. Also verwenden wir wann immer es möglich ist, deutsche Begriffe im Sprachgebrauch. Die englischen und japanischen Begriffe werden allerdings in den Trainingsunterlagen erwähnt und erklärt. Dieses Vorgehen führte zu einer breiteren Akzeptanz der neuen Methoden.

Gab es Momente, in denen sie dachten, dass die Einführung schief gehen wird?

Eigentlich nicht. Natürlich gibt es nicht nur Erfolge, zwischendurch gibt es auch immer wieder zeitliche Verzögerungen oder kleine Rückschläge. Natürlich möchten wir die Einführung von Six Sigma zügig vorantreiben, um schnell die Vorteile nutzen zu können. Da wir – wie erwähnt – alle mitnehmen

wollen, müssen wir auch darauf achten, niemanden zurück zu lassen und das kann dann auch mal zu einer zeitlichen Verzögerung führen. Die Einführung als solches war dadurch aber zu keinem Zeitpunkt gefährdet

Herr Kierdorf, neben Ihrer Tätigkeit bei Schneider Kreuznach sind Sie auch im Vorstand des European Six Sigma Club (ESSC-D). Welche Aufgabe hat dieser sich gestellt?

Das ESSC-D Netzwerk bündelt und verbreitet Six Sigma Wissen und Erfahrung, um die Akzeptanz in der Praxis zu erhöhen.

Der Zweck des Vereins ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet von Six Sigma. Im Europäischen Six Sigma Club (ESSC-D) erarbeiten wir u.a. Leitlinien für die Aus- und Weiterbildung von Six Sigma Experten, den Green Belts, Black Belts und Master Black Belts, legen Zertifizierungskriterien fest, um auf diese Weise das Kompetenzniveau sicherzustellen und Standards zu setzen. Wir fördern wissenschaftliche Arbeiten zum Thema Six Sigma und arbeiten auf diesem Gebiet auch eng mit Hochschulen zusammen. Im Rahmen von Regionaltreffen, Tagesveranstaltungen und der jährlichen Fachkonferenz bieten wir den Interessierten ein sehr gutes Netzwerk zum Erfahrungsaustausch.

Durch den ESSC konnten Sie sicherlich schon viele Einführungsprozesse sehen. Gab es Unterschiede zu Ihrem?

Die Einführung von Six Sigma in einem Unternehmen kann sehr unterschiedlich ablaufen und ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Maßgeblich ist die im Unternehmen vorhandene Kultur und Historie. Ich glaube nicht an den „einen, richtigen Weg“ zur Einführung von Six Sigma. Unter Berücksichtigung möglichst vieler Informationen, wie z.B. Historie, Struktur und Ausbildung der Mitarbeiter, bereits vorhandener Methoden und Vorkenntnisse, etc. muss die Einführungsstrategie individuell dem Unternehmen angepasst werden.

Für Schneider Kreuznach haben wir den richtigen Weg gewählt.