



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
Vienna University of Technology

Diplomarbeit

Standardisiertes bereichsübergreifendes Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation (Fokus: Shopfloor)

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines

Diplomingenieurs (Master of Science)

unter der Leitung von

Ao.Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Kurt Matyas

(E330 Institut für Managementwissenschaften, Bereich: Betriebstechnik und Systemplanung)

eingereicht an der Technischen Universität Wien

Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswissenschaften

von

Magdalena Riepl

0851173 (066 482)

Vierzehn 28

4240 Freistadt

Wien, im März 2014

Magdalena Riepl



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
Vienna University of Technology



Ich habe zur Kenntnis genommen, dass ich zur Drucklegung meiner Arbeit unter der Bezeichnung

Diplomarbeit

nur mit Bewilligung der Prüfungskommission berechtigt bin.

Ich erkläre weiters Eides statt, dass ich meine Diplomarbeit nach den anerkannten Grundsätzen für wissenschaftliche Abhandlungen selbstständig ausgeführt habe und alle verwendeten Hilfsmittel, insbesondere die zugrunde gelegte Literatur, genannt habe.

Weiters erkläre ich, dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch Ausland (einer Beurteilerin/einen Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Die Diplomarbeit beinhaltet heikle und unternehmensrelevante Informationen von Constantia Teich und unterliegt somit der internen Geheimhaltung. Die Arbeit unterliegt somit einer Benützungsbefugnisbeschränkung, in Form einer Sperre, bis 12.2016. Nur mit Zustimmung von Constantia Teich und dem Autor darf die Arbeit weitergegeben werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Ich möchte deshalb darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Wien, im März 2014

Magdalena Riepl

Danksagung

Ich möchte mich sehr herzlich bei allen Personen und Unternehmen bedanken, die diese Arbeit ermöglicht und mich bei meinem Vorgehen unterstützt haben.

Als erstes möchte ich meinem Betreuer Herrn Prof. Matyas danken, der bei Fragen immer für mich Zeit gefunden hat und mir die gesamte Zeit mit Rat zur Seite stand.

Ein besonderer Dank geht an Herrn Dr. Fric, Herrn Hopman und Herrn DeZordo. Durch sie war es möglich diese Diplomarbeit in Zusammenarbeit mit Constantia Teich zu schreiben. Ich danke den drei Herrn für ihre Unterstützung während der gesamten Arbeit. Vor allem möchte ich mich nochmals bei Herrn Dr. Fric für die ausgezeichnete Betreuung vor Ort bedanken. Durch Sie konnte ich sehr viel für meine berufliche Laufbahn lernen.

Des Weiteren möchte ich mich bei allen Mitarbeitern von Constantia Teich bedanken, die mir für Fragen und Interviews zur Verfügung standen.

Ich möchte mich auch bei allen Unternehmen bedanken, die ich im Zuge meiner Arbeit besuchen durfte – danke, dass Sie sich so viel Zeit für mich genommen und ihre Erfahrungen mit mir geteilt haben.

Ein großer Dank gilt auch meinen Eltern, die mir immer zur Seite stehen und mich immer unterstützen. Sie haben sich auch bei dieser Arbeit wieder viel Zeit genommen um sie Korrektur zu lesen.

Kurzfassung

Standardisiertes bereichsübergreifendes Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation (Fokus: Shopfloor)

Die Arbeit versucht einerseits die Lücke der Literatur in Bezug auf praktische Umsetzungstipps für die Visualisierung in der Produktion zu schließen und andererseits soll für Constantia Teich eine Empfehlung für ein neues standardisiertes bereichsübergreifendes Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation ausgesprochen werden. Die Arbeit soll aufzeigen welche Visualisierungsart bei Constantia Teich sinnvoll, attraktiv und an die Mitarbeiter angepasst wäre.

Das Vorgehen zur Erstellung dieser Arbeit besteht aus vier Säulen: die Literaturrecherche, die Ist-Analyse im Unternehmen bei Constantia Teich, die Best Practice Firmenbesuche und die Stärken-Schwächen Analyse im Team bei Constantia Teich. Durch diese Vorgehensweise konnten viele verschiedene Ideen und Ansätze für ein neues Konzept gefunden werden.

Es hat sich während der Erstellung dieser Arbeit und der Analyse der unterschiedlichen Unternehmen herausgestellt, dass viele Unternehmen bei der Erstellung eines Visualisierungskonzepts in der Produktion auf die Einbeziehung ihrer Mitarbeiter vergessen, und daher das Konzept nicht an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst ist. Somit können daraus auch nicht alle Vorteile und Vorzüge geschöpft werden.

Aus diesem Grund wurde bei meiner Konzepterstellung besonders stark auf die Anliegen und Bedürfnisse der Mitarbeiter am Shopfloor eingegangen und immer wieder die Visualisierungsvorschläge mit den Mitarbeitern besprochen und angepasst.

Die Arbeit umfasst ein Konzept, das aus sieben Hauptbausteinen besteht, die sich aus kleineren Unterbausteinen zusammensetzen. Das Konzept mit seinen 7 Hauptbausteinen ist eine Handlungsempfehlung für Constantia Teich. Der Sinn dieses Aufbaus ist es, dass man jeden Baustein auch unabhängig von den anderen Bausteinen im Unternehmen implementieren könnte und somit diese einzelnen Unterbausteine auch für andere Firmen anwendbar wären.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
1.1	Problemstellung/Aufgabenstellung.....	3
1.2	Zielsetzung.....	4
1.3	Methode der Arbeit.....	5
1.4	Vorgehen bei der Arbeit	5
2	Theoretische Grundlagen	7
2.1	Shopfloor-Management (SFM).....	7
2.1.1	Definition Shopfloor-Management	7
2.1.2	Elemente des Shopfloor-Managements.....	8
2.1.3	Vorteile durch Shopfloor-Management	15
2.2	Betriebliches Vorschlagswesen.....	16
2.2.1	Geschichtlicher Hintergrund	16
2.2.2	Begriffserklärung.....	17
2.2.3	Ziele	17
2.2.4	Anforderungen und Effizienzkriterien.....	18
2.2.5	Aufbau und Ablauf von BVW im Unternehmen	18
2.2.6	Anreizsysteme	19
2.2.7	Hemmnisse bei BVW.....	20
2.2.8	Nachhaltiges BVW	21
2.3	Balanced Scorecard - Kennzahlensysteme.....	22
2.3.1	Idee der Balanced Scorecard	22
2.3.2	Aufbau und Perspektiven der Balanced Scorecard	23
3	Constantia Teich.....	25
3.1	Allgemeine Informationen über Constantia Teich.....	25
3.1.1	Strategie	26
3.1.2	Kennzahlen Constantia Flexibles.....	26
3.2	Vorgehensweise bei der Erarbeitung eines neuen Kommunikations- und Visualisierungskonzepts.....	27
3.2.1	Literatur	28
3.2.2	Analyse der Ist-Situation.....	28

3.2.3	Best Practice Analyse: Besuche bei anderen Unternehmen	44
3.2.4	Stärken-Schwächen Analyse	49
3.3	Das „neue“ standardisierte und bereichsübergreifende Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation (Fokus: Shopfloor) ...	56
3.3.1	Kommunikations- und Visualisierungsinhalte	56
3.3.2	Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation (Fokus: Shopfloor)	57
3.3.3	Nutzen des neuen Visualisierungskonzepts mit unterstützender Kommunikation für das Unternehmen	78
4	Schlussfolgerungen	80
4.1	Limitations	82
4.2	Ausblick	82
5	Literaturverzeichnis	84
5.1	Verwendete Literatur	84
5.2	Internetverzeichnis	88
6	Abbildungsverzeichnis	89
7	Tabellenverzeichnis	90
8	Anhang	91
8.1	Ideenliste Mitarbeiterinterviews Constantia Teich	91
8.2	Ideenliste Best Practice Firmenbesuche	98

1 Einleitung

Seit den 1980er und 1990er Jahren findet ein generelles Umdenken in der Welt der Produktionsunternehmen statt - für Unternehmen in Europa und in anderen hoch entwickelten Industrieländern wird es immer schwieriger am globalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, da sie sich mit Unternehmen aus Entwicklungsländern messen müssen, deren Personalkosten weit unter europäischen Verhältnissen liegen¹ – deshalb rücken die Aspekte Qualität, Kreativität und Ressource Mensch mit all seinem Wissen mehr und mehr in den Mittelpunkt um sich dadurch einen neuen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Aus diesen Gründen setzen immer mehr produzierende Unternehmen auf Methoden wie Lean Production Management, Kaizen, TPM, KVP und Shopfloor-Management um weiterhin am Markt erfolgreich bleiben zu können.²

1.1 Problemstellung/Aufgabenstellung

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren die Erfahrung gemacht, dass sie trotz Einführung von Lean Management, KVP, Shopfloor-Management usw. keine großen Veränderungen bzw. Erfolge erzielen konnten. Viele Studien machen deutlich, wie schwierig es für Unternehmen ist neue Strategien bzw. Konzepte erfolgreich und nachhaltig umzusetzen und ins Unternehmen zu integrieren.³

Auch das Unternehmen Constantia Teich hat bereits diese Erfahrungen mit der Umsetzung von Konzepten wie KVP, Betriebliches Vorschlagswesen und Shopfloor-Management machen müssen.

Die Einführung der Methoden verlief problemlos, doch nach einiger Zeit entdeckte man Schwachstellen und merkte, dass die neuen Konzepte teilweise nicht akzeptiert, angewendet oder auch nicht verstanden wurden.

Diese Probleme bei der Umsetzung führten dazu, dass heute im Werk jeder Bereich seine eigene Art und Weise der Visualisierung und Kommunikation hat, und es keine bereichsübergreifende bzw. werksübergreifende Standards für den Standort gibt. Es ist nicht nur die Art (Visualisierung und Kommunikation) wie Informationen und Kennzahlen an die Shopfloor-Mitarbeiter weitergegeben werden unterschiedlich, sondern auch welche Kennzahlen und Informationen die Mitarbeiter erhalten ist von Abteilung zu Abteilung sehr verschieden.

¹ Europas Industrie ruft um Hilfe, <http://www.welt.de> (gelesen am 21.02.2014)

² Performance Steigerung in der Produktion durch Shopfloormanagement, <http://www.horvath-partners.com> (gelesen am 21.02.2014)

³ Answering the CEO Challenge, <http://www.conference-board.org> (gelesen am 01.02.2014)

Als Folge dieser großen Unterschiede und nicht auf die Mitarbeiter abgestimmter Visualisierungs- und Kommunikationskonzepte ergeben sich Abstimmungs- und Kommunikationsprobleme zwischen den Abteilungen sowie Missverständnisse zwischen Mitarbeitern, auch Demotivation der Mitarbeiter aufgrund fehlender Informationen bzw. nicht verständlicher Visualisierungen von Daten.

Die Visualisierung und das Kommunikationskonzept im Unternehmen müssen aus diesen Gründen an die Mitarbeiter und an die Unternehmensphilosophie angepasst werden. Es muss herausgefunden werden welche Daten wie, wann und wo visualisiert und kommuniziert gehören um die Mitarbeiter angemessen, ansprechend und verständlich zu informieren. Dabei soll der Fokus auf die Visualisierung im Shopfloorbereich gelegt werden.

Die Forschungsfrage der Diplomarbeit lautet:

Welche Daten müssen in welcher Art und Weise im Werk wann und wo visualisiert und kommuniziert werden um die Zusammenarbeit, Zusammengehörigkeit und Transparenz bzw. Verständlichkeit der Daten am gesamten Standort (Fokus: Shopfloor) zu erhöhen und dadurch in weiterer Folge die Qualität zu verbessern, Zeit einzusparen und Kosten zu senken?

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist es ein standardisiertes, bereichsübergreifendes Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation mit Fokus auf den Shopfloor bei Constantia Teich zu erarbeiten. Dieses Konzept soll an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst sein.

Für diese Arbeit soll eine ausführliche Literaturrecherche mit Quellennachweisen in Büchern, Zeitschriften, Skripten und Studien erstellt werden. Diese Recherche dient als theoretische Grundlage für die gesamte Arbeit und soll die Begriffe Shopfloor-Management, betriebliches Vorschlagswesen und Balanced Scorecard klar definieren und erklären. Sie soll auch als Grundlage dienen um den Standort Constantia Teich genau zu analysieren und um entsprechende leitfadengestützte Experteninterviews im eigenen Unternehmen und mit Mitarbeitern anderer Unternehmen durchführen zu können. Das Ziel daraus soll eine Liste mit Maßnahmen bzw. Ideen zu Bausteinen eines neuen Visualisierungs- und Kommunikationskonzepts sein. Beim letzten Schritt soll eine Stärken-Schwächen Analyse der vorhandenen Ideen-Bausteine im Team durchgeführt werden um die ‚neuen‘ Bausteine des Konzepts auf ihre Praxistauglichkeit zu überprüfen.

Nach der Auswahl der Ideen und Erstellung des ‚neuen‘ Konzepts soll das vorhandene ‚alte‘ Konzept mit dem erarbeiteten ‚neuen‘ Konzept verglichen werden und der Nutzen des neuen Konzepts für das Unternehmen aufgezeigt werden.

Die Arbeit versucht somit die Lücke zwischen den theoretisch vorhandenen Konzepten aus der Literatur und den erprobten und erfolgreich in verschiedenen Unternehmen umgesetzten Konzepten zu schließen.

Schließlich soll für Constantia Teich eine Empfehlung für ein neues Visualisierungskonzept und passender Kommunikation für den Shopfloor abgegeben werden. Diese Empfehlung soll so aufbereitet sein, dass eine Realisierung möglich wäre.

1.3 Methode der Arbeit

In dieser Arbeit wird deskriptiv und analytisch vorgegangen. Als erstes sollen die Themen Shopfloormanagement, Betriebliches Vorschlagswesen und Balanced Scorecard anhand aktueller Literatur beschrieben und eventuelle Entwicklungen analysiert werden. Die Recherche dazu umfasst die Fachliteratur zu diesen Themengebieten.

Die empirischen Untersuchungen des Ist-Standes bei Constantia Teich durch Fotodokumentationen, leitfadengestützten Interviews der Mitarbeiter, Stärken/Schwächen-Analyse und die Best-Practice Besuche bei anderen Unternehmen mit leitfadengestützten Experteninterviews und Ist-Analysen mit Besichtigungen der Werke sowie Fotodokumentationen sollen die Resultate der Literaturrecherche noch weiter vertiefen und den gewünschten Praxisbezug herstellen.

Bei den Mitarbeiterinterviews und bei den Experteninterviews bei anderen Firmen ist es wichtig, dass die Interviewten durch den Leitfaden zwar auf bestimmte Fragestellungen/Themen hingelenkt werden, jedoch keine Antwortvorgaben bekommen sollen um völlig offen auf die Fragen reagieren zu können.⁴

1.4 Vorgehen bei der Arbeit

Abbildung 1: Prozessablauf der Arbeit, beschreibt sehr klar die wichtigsten Schritte dieser Arbeit und macht den Lesern verständlich wie der Ablauf der Arbeit gestaltet ist und welche Prozesse notwendig waren um die einzelnen „Milestones“ zu erarbeiten. Die Abbildung ist so gestaltet, dass die einzelnen Prozessschritte für die jeweiligen Hauptkapitel immer unterhalb dieser angeführt werden. Eine klare Zugehörigkeit zu den verschiedenen Hauptthemen wird durch farbliche Kennzeichnung sichergestellt.

Der zeitliche Ablauf der Arbeit wird durch den stufenartigen Aufbau der Hauptkapitel und die dazugehörigen Prozessschritte dargestellt.

⁴ vgl. Mayring, 1996, S.51

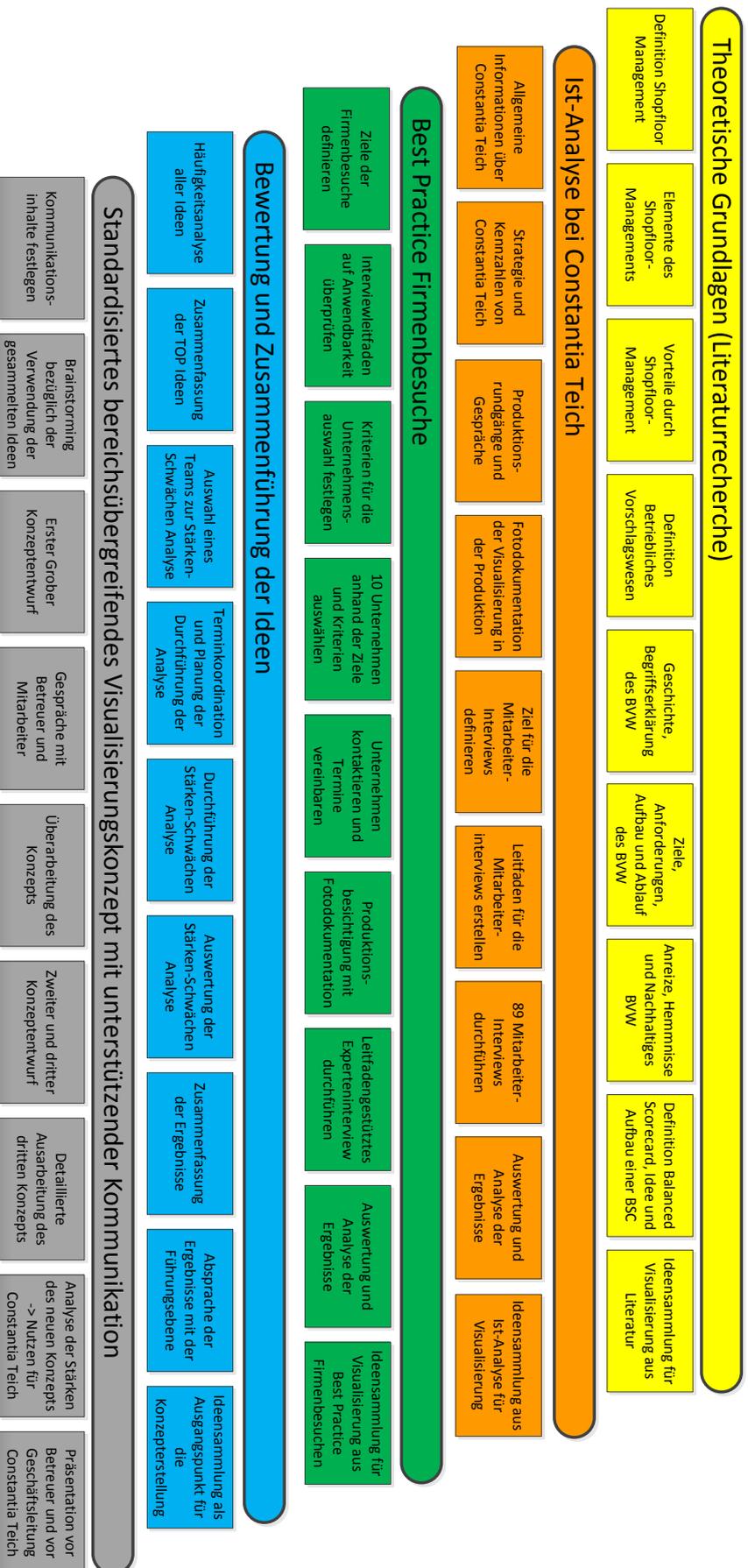


Abbildung 1: Prozessablauf der Arbeit

2 Theoretische Grundlagen

Im theoretischen Grundlagenteil dieser Arbeit werden zuerst alle wichtigen Begriffe für die Aufgabenstellung anhand von Büchern, Fachzeitschriften, Studien und Internetartikeln definiert und erklärt. Dieser Schritt ist nötig um ein klares Verständnis für die Begriffe zu schaffen und um den späteren Vergleich zwischen Literatur, Constantia Teich und den Best-Practice Unternehmen zu ermöglichen. Daher ist es wichtig, dass die Begriffe Shopfloor-Management, Betriebliches Vorschlagswesen und Balanced Scorecard genau erklärt werden.

Als nächsten Schritt soll die Literaturrecherche verschiedene Ideen für Kommunikation, Visualisierung – generell Shopfloor-Management – aufzeigen um diese bei den Mitarbeiterinterviews vorzustellen und sie im Falle von positiven Rückmeldungen in das „neue“ Konzept einzubeziehen.

Es sollen auch die Begriffe betriebliches Vorschlagswesen und Balanced Scorecard definiert und erklärt werden, da sie für das Shopfloor-Management bzw. für ein Visualisierungs- und Kommunikationskonzept bei Constantia Teich zwei wichtige Aspekte darstellen und auf jeden Fall berücksichtigt werden müssen.

2.1 Shopfloor-Management (SFM)

2.1.1 Definition Shopfloor-Management

Shopfloor-Management (SFM) ist eine spezielle Art der Steuerung und Leitung einer Produktion. Die Methoden des SFM sind stark durch Lean Management und Lean Production beeinflusst und wurden ebenfalls in Japan entwickelt.⁵

Unter Shopfloor-Management versteht man das Führen vor Ort direkt dort, wo die Wertschöpfung des Unternehmens stattfindet. Die Mitarbeiter sollen zum Selbstmanagement angeregt und in den ständigen Leistungsverbesserungsprozess einbezogen werden. Ein zentrales Element ist dabei die aktive Anwesenheit der Führungskräfte an der gesamten Wertschöpfungskette und die daraus resultierende ständige Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Führungskräften am Ort des Geschehens. Dies ermöglicht es bei Problemen sofort gemeinsam an Lösungsmaßnahmen zu arbeiten und diese auch rasch umsetzen zu können.⁶ „SFM umfasst Prozesse, Regeln, Verhaltensweisen, Methoden und Systeme zur Sicherstellung einer möglichst effizienten Produktion.“⁷

⁵ vgl. Mit Shopfloor-Management zu mehr Effizienz, <http://www.shopfloor-management.de> (gelesen am 22.02.2014)

⁶ vgl. Brunner, 2011, S.103

⁷ Kudernatsch, 2013, S. 98

Ziel des Shopfloor-Managements sollte es sein, dass die Mitarbeiter an der Linie mehr Verantwortung erhalten und ihre Selbstmanagementfähigkeiten bzw. auch ihre Potentiale ausschöpfen können.⁸ Alle Führungskompetenzen sollen direkt an die produzierende Ebene vermittelt werden um rasche und effiziente Entscheidungen zu ermöglichen und um als Unternehmen von den freigesetzten Potentialen aller Mitarbeiter zu profitieren. Dies kann dadurch erreicht werden, dass alle Managementvorgaben und Ziele des Unternehmens auf allen Ebenen optisch sichtbar gemacht werden, ein Umfeld geschaffen wird, das den Mitarbeitern ermöglicht sich bestmöglich zu entwickeln und sich einzubringen, und dass Probleme gemeinsam am Ort der Wertschöpfung gelöst werden um eine stetige Leistungsverbesserung zu ermöglichen.⁹

2.1.2 Elemente des Shopfloor-Managements

Da das SFM für jeden Mitarbeiter attraktiv und umsetzbar sein soll, müssen die eingesetzten Werkzeuge auch für jeden einzelnen Mitarbeiter leicht verständlich und einfach anzuwenden sein. Sie sollen die Mitarbeiter nicht einschüchtern und abschrecken, sondern sollen sie zur Umsetzung ermutigen, deshalb einfach funktionieren und schnell Ergebnisse liefern, die wiederum keinen oder kaum Erklärungsbedarf benötigen.¹⁰

Das SFM besteht aus folgenden Elementen und kann durch Berücksichtigung dieser fünf Faktoren auch erfolgreich in Unternehmen implementiert werden:¹¹

- Führung vor Ort
- Visualisierung
- Standardisierung
- Problemlösung
- Kommunikation

2.1.2.1 Führung vor Ort

Führung vor Ort bedeutet, dass die Führungskräfte eines Unternehmens regelmäßig in der Produktion Präsenz zeigen und nach dem Grundsatz „Go and See“ arbeiten. Die Führungsebene soll die restlichen Mitarbeiter dazu befähigen selbst Probleme zu erkennen und auch die Ursachen der Probleme zu beheben. Unterstützend sollen dabei transparente und standardisierte Ziel- und Ergebnisdaten sein, die am

⁸ vgl. Brunner, 2012, S.65

⁹ vgl. Kudernatsch, 2013, S.98

¹⁰ vgl. Shopfloormanagement erfolgreich implementieren, <http://www.shopfloor-management.de> (gelesen am 23.02.2014)

¹¹ vgl. Kudernatsch, 2013, S.99ff

Shopfloor attraktiv, aktuell und verständlich für die Mitarbeiter visualisiert sind. Die Führungskräfte sollen bei den Entscheidungen und bei den Verbesserungsprozessen nur noch Coaching-Tätigkeiten übernehmen – sie sollen keine Lösungen finden, sondern nur noch die Lösungsfindung bzw. Ursachenfindung durch Fragetechniken lenken. Wichtig dabei ist, dass alle Verantwortlichkeiten klar definiert sind und alle Rollen und Aufgaben klar kommuniziert werden.¹²

2.1.2.2 Visualisierung

Ein sehr wichtiger Bestandteil des SFM ist die Visualisierung. Hierbei ist die grafische Darstellung von Kennzahlen direkt an der Maschine bzw. in den Hallen gemeint. Die Informationen und Darstellungen sind von der untersten Ebene bis zum Topmanagement miteinander verbunden/für alle einsehbar und werden laufen von zuständigen Teams überprüft. Beim Zielverfolgungsprozess wird meist ein Bottom-Up-Ansatz gewählt. Mit der Visualisierung ausgewählter Kennzahlen wird mehr Transparenz für Ziele, Leistungen und Prozesse für das gesamte Unternehmen geschaffen. Häufig verwendete Kennzahlen bei der Visualisierung sind Sicherheit, Qualität, Produkt, Kosten und Personal. Ein weiterer positiver Effekt der Visualisierung ist die Steigerung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und der eigenen Arbeitsaufgaben und eine erhöhte Motivation sich stetig zu verbessern und seine Leistung zu steigern bzw. die Qualität zu verbessern, da man immer wieder zeitnahe Informationen und ein visuelles Feedback der eigenen Arbeitsweisen und Leistungen erhält. Essentiell beim visuellen Management ist es, dass die dargestellten Daten beeinflussbar, relevant und aktuell sind. Es kommt darauf an, die richtigen Kennzahlen für die verschiedenen Bereiche/Abteilungen auszuwählen und zu kommunizieren – dann ermöglicht Visualisierung eine rasche Erkennung von Schwachstellen, Abweichungen vom Soll und eine schnelle Reaktion auf diese. Es wird auch ein Trend für die Kennzahlen ersichtlich, durch Darstellung dieser im Zeitverlauf – dadurch wird eine starke Zukunftsorientierung der Mitarbeiter gefördert.¹³

Beispiel für Angaben auf einer Shopfloortafel:¹⁴

- Performance Kennzahlen (Ziele für Qualität, Kosten, Prozesse, Mitarbeiter)
- Kunden-Lieferanten-Beziehungen
- Maßnahmenkataloge zur Zielerreichung mit WAS, WER, WANN
- Vorschlags- bzw. Statusliste der eingebrachten Vorschläge
- Auszeichnungen
- Verbesserungen des Monats

¹² vgl. Kudernatsch, 2013, S.99ff

¹³ vgl. Kudernatsch, 2013, S.99ff

¹⁴ vgl. Mählick, 2010, S.61

- Verbesserungsideen (Ist-Zustand vorher, Erklärung der Idee, möglicher Zustand nach Umsetzung der Idee)
- Tagesplanung der Abteilung
- Anzahl unfallfreier und störungsfreier Tage
- usw.

2.1.2.2.1 Bedeutung der Visualisierung in der Produktion

In der Produktion ist bei der Visualisierung von Informationen und Daten besonders darauf zu achten, dass diese für die Mitarbeiter an der Maschine und für alle Beteiligten verständlich, nachvollziehbar und transparent sind. Werden Daten und Informationen so aufbereitet und an die Mitarbeiter weitergegeben, dass diese sie für ihre Arbeit bzw. zur Verbesserung oder Anpassung ihrer Arbeit verwenden können, kommt es bei den Mitarbeitern zu einer Steigerung ihrer Motivation und in weiterer Folge zu einer Produktivitätssteigerung. Wichtig bei der Erarbeitung eines Visualisierungskonzepts ist die Einbeziehung der Mitarbeiter am Shopfloor – sie sollen ihre eigenen Vorstellungen und Ideen zur Visualisierung einbringen können um ein erfolgreiches Konzept zu erhalten.¹⁵

Die Bedeutung von Visualisierung in der Produktion ist nicht von der Hand zu weisen, und sollte aus folgenden Gründen in jedem Unternehmen einen Platz finden:¹⁶

- Durch Visualisierung können Abläufe, Vorgehensweisen, Anweisungen und Prozesse für die Mitarbeiter verständlich und transparent dargestellt werden.
- Durch Visualisierung können Kennzahlen und Ziele der Produktion/Firma so an die Mitarbeiter weitergegeben werden, dass sie sie verstehen und mit den Informationen arbeiten können -> gemeinsam an denselben Zielen bzw. an derselben Vision arbeiten.
- Durch bessere Zielabsprachen aufgrund der Visualisierung können ein höherer Grad an Qualität, Lieferservice und niedrigere Kosten erreicht werden.¹⁷
- Durch Visualisierung können Abweichungen vom Soll und Probleme schneller erkannt und behoben werden.
- Durch Visualisierung kann man die Mitarbeiter stärker in die Verbesserung der Arbeitsprozesse einbinden.

¹⁵ vgl. Mählick, 2010, S.15

¹⁶ vgl. Kudernatsch, 2013, S.99ff

¹⁷ vgl. Mählick, 2010, S.19

- Durch Visualisierung können die Kundenanforderungen durch schnellere Reaktionen auf Abweichungen und Probleme bzw. durch prozesssichere und informierte Mitarbeiter besser erfüllt werden.
- Durch Visualisierung kann aus diesen Gründen die Wettbewerbsfähigkeit, durch den effizienten Einsatz der Mitarbeiter und aufgrund der kontinuierlichen Verbesserungen der Prozesse, langfristig gesteigert werden.
- Und schlussendlich können durch Visualisierung Arbeitsplätze gesichert werden.¹⁸

2.1.2.2.2 Praxisgerechte Umsetzung von Visualisierung

Um die Visualisierung in einem Unternehmen möglichst erfolgreich umsetzen zu können müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- „Was soll visualisiert werden?\": Diese Frage muss anhand von Mitarbeiterbefragungen beantwortet werden – welche Daten und Informationen sind wichtig, damit die Mitarbeiter ihre Arbeit bestmöglich erledigen und diese auch verbessern können? Welche Informationen benötigen die Mitarbeiter als Motivation?
- „Wie sollen die Daten/Informationen visualisiert werden?\": Die Daten müssen möglichst einfach, verständlich und transparent an die Mitarbeiter gelangen. Es ist daher sinnvoll vor der Erstellung eines Visualisierungskonzepts den Mitarbeitern verschiedene Visualisierungsarten zu präsentieren und sie nach deren Verständlichkeit zu befragen.
- „Wo sollen die Daten/Informationen visualisiert werden?\": Die visualisierten Inhalte sollten für JEDEN Mitarbeiter einfach zugänglich sein.
- „Wann sollen die Daten/Informationen weitergegeben werden?\": Informationen sollen aktuell und zeitgerecht weitergegeben werden – nur so können die Mitarbeiter diese bestmöglich nutzen.
- „Wer ist für die Visualisierung verantwortlich?\": Wie bereits früher erwähnt ist es wichtig alle Mitarbeiter an der Visualisierung zu beteiligen, denn man soll diese für die Umsetzung begeistern, jedoch sollte es aus organisatorischen Gründen immer einen Verantwortlichen für die Tafeln, Aushänge, usw. geben.

¹⁸ vgl. Mählick, 2010, S.17

2.1.2.3 Standardisierung und Problemlösung

Standardisierung bedeutet Vereinheitlichung von bestimmten Parametern, Typen, Methoden, etc. In einer Produktion ist es wichtig, dass Abläufe standardisiert werden um gleichmäßige Durchlaufzeiten und geplante Ergebnisse der Prozesse zu erhalten, jedoch ist dies nicht sinnvoll für Vorgehensweisen oder Formulare. Beim Setzen von Standards ist zu beachten, dass es sich dabei immer um den aktuellen Ist-Zustand handelt. Wird jedoch ein besserer Soll-Zustand erreicht, so wird auch der Standard verbessert. Dies ist sehr gut in der folgenden Darstellung visualisiert.¹⁹

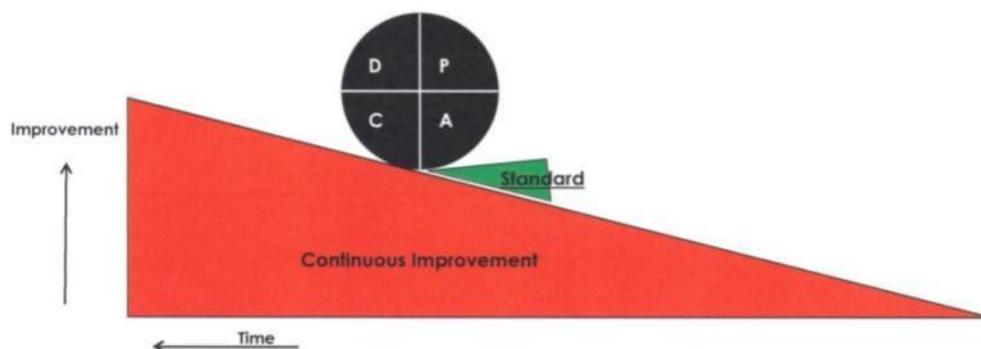


Abbildung 2: Demingkreis²⁰

Eine Standardverbesserung bedeutet, dass das Rad weiter nach oben gerollt wird. Durch diese kontinuierliche Bewegung erzielt man eine kontinuierliche Verbesserung in den Prozessen.

Im Zusammenhang mit Standardisierung und Problemlösung wird sehr oft der oben gezeigte Demingkreis von *W.E. Deming* erwähnt. Er beschreibt einen vierphasigen iterativen Problemlösungszyklus, der dafür verwendet wird, systematisch Prozesse zu verbessern. Er basiert auf dem „Gemba“-Prinzip, d.h. der Ort des Geschehens und die am Prozess beteiligten Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt der Planung.²¹ Wie bereits oben erwähnt kann ein solcher Verbesserungsprozess durch ein sich weiterdrehendes Rad mit vier Grundaktivitäten dargestellt werden.²²

Der Demingkreis wird aufgrund seiner 4 Bestandteile „Plan-Do-Check-Act“ auch PDCA-Zyklus genannt. Diese werden in den nächsten Punkten kurz erklärt:

- (1) PLAN: Zu Beginn steht die Planung der Verbesserung vorhandener Prozesse. Hierbei ist es wichtig Verschwendungen zu erkennen, die Prozesse genau zu analysieren und ein neues, verbessertes Konzept zu erarbeiten. Im

¹⁹ vgl. Kudernatsch, 2013, S.99ff

²⁰ Abbildung entnommen aus: Continental, 2011, S.5

²¹ vgl. Imai, 1992, S.90f

²² vgl. Brunner, 2012, S.6

Mittelpunkt der Planung stehen die Fragen: ‚Was, Warum und Wie‘ etwas verändert werden soll.²³

- (2) DO: Im zweiten Schritt soll das vorher erarbeitete Konzept von den Mitarbeitern umgesetzt und ‚getestet‘ werden. Durch diese Testphase ist es möglich sofort Optimierungen des Konzepts durch die Mitarbeiter umzusetzen und möglichst schnell kleinere Schwachstellen auszubessern.²⁴
- (3) CHECK: Durch Inspektoren wird anschließend die Wirksamkeit der Veränderung überprüft – ‚Hat die Veränderung zum gewünschten Ergebnis geführt?‘²⁵
- (4) ACT: Nach der positiven Überprüfung erfolgt dann die Einführung des neuen Standards. Dieser wird durch die notwendigen Maßnahmen umgesetzt und durch das Management institutionalisiert. Die Standards werden als Absicherung (Keil) des Rades gesehen – es wird sichergestellt, dass das Rad (Prozesse) auf einem bestimmten Punkt (Standard) verweilt und nicht nach unten rollt bzw. die Standards beibehalten werden.²⁶

Zusammengefasst besteht ein standardisierter Problemlösungsprozess aus der Problembeschreibung, Ursachenanalyse, Lösungsfindung, Entscheidung, Umsetzung, Erfolgskontrolle und Einführung von Standards. Dieser Lösungsprozess wird für bestimmte Abweichungen zwischen Soll und Ist definiert und durch diese ausgelöst. Die Problemlösung darf sich beim SFM nicht auf Sofortmaßnahmen beschränken, sondern muss sich vor allem auf die nachhaltige Beseitigung von Problemursachen konzentrieren um Wiederholungsfehler zu vermeiden. Damit ist der PDCA-Zyklus mit der Shopfloorebene verbunden und für die Mitarbeiter bedeutet es eine kontinuierliche Weiterentwicklung um die angestrebten Ziele zu erreichen.²⁷

2.1.2.4 Kommunikation

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in Unternehmen ist die richtige 3-Wege-Kommunikation: Um als Unternehmen möglichst erfolgreich zu sein ist es essentiell eine gute ‚Top-Down‘-, ‚Horizontale‘- und ‚Bottom-Up‘-Kommunikation zu haben. Es muss auf allen drei Kommunikationswegen ein Austausch von Wissen, Erfahrungen, Erkenntnissen und Feedback stattfinden um am effizientesten Ziele in einem Unternehmen zu erreichen. Eine gute und stetige Kommunikation ermöglicht, dass die Mitarbeiter Veränderungen besser akzeptieren, weil sie mit Hintergrundinformationen in die Veränderungen eingebunden werden und dadurch auch die Vorteile der Veränderungen erkennen können; sie ermöglicht eine schnellere Problemlösung aufgrund eines rascheren Erfahrungsaustausches und

²³ vgl. Brokmann, 1994, S.192

²⁴ vgl. Brunner, 2012, S.6

²⁵ vgl. Imai, 1992, S.90ff

²⁶ vgl. Brunner, 2012, S.6

²⁷ vgl. Kudernatsch, 2013, S.104f

guter Zusammenarbeit zwischen Management und Shopfloor; sie fördert ein besseres einheitliches Verständnis für die Ziele des Unternehmens und kreiert mehr Zusammenhalt und Zielstrebigkeit in der Firma; etc.²⁸

Die Kommunikation zwischen Shopfloor und Management ist besonders aus Gründen der Problemlösung sehr wichtig: Die Shopfloor-Mitarbeiter sind diejenigen, die die Möglichkeit haben Probleme direkt vor Ort zu erkennen und zu eliminieren. Wenn jedoch die Mitarbeiter nicht ausreichend durch ‚Top-Down‘-Kommunikation geschult bzw. informiert werden, sind diese nicht in der Lage Probleme zu lösen und Prozesse selbständig zu verbessern. Deshalb ist es besonders wichtig, dass jede Führungskraft eine offene Kommunikation mit ihren Mitarbeitern aufrecht erhält und auch die Mitarbeiter zu Rückmeldungen und Vorschläge motiviert. Die unterschiedlichen Ebenen sollen ständig in Kontakt bleiben und einen 3-Wege-Kommunikationsfluss aufrecht erhalten, egal ob dies durch regelmäßige Meetings, durch morgendliche Produktionsrunden oder durch Gruppengespräche geschieht.²⁹

Die Kommunikation sollte jedoch auf jeden Fall geregelt und standardisiert sein – es muss ganz genau festgelegt sein WER mit WEM, WANN, WIE LANGE und WO ein Shopfloorgespräch führt. Auch der Ablauf dieser Gespräche sollte in definierten Schritten stattfinden:³⁰ (siehe Abbildung 3: Kommunikationsablauf SFM)



Abbildung 3: Kommunikationsablauf SFM³¹

Durch eine verbesserte Kommunikation und durch die engere Verknüpfung von Informationen kann es ermöglicht werden Probleme und Schwierigkeiten und ihre

²⁸ vgl. Whitmore; Sakson, 2013

²⁹ vgl. Kudernatsch, 2013, S.105ff

³⁰ vgl. Shopfloormanagement; <http://www.qz-online.de/> (gelesen am 23.02.2014)

³¹ Abbildung entnommen von: http://www.qz-online.de (gelesen am 23.02.2014)

Ursache schnell zu entdecken und zu beseitigen. Dadurch kann man eine Steigerung der Effektivität des Produktionsprozesses wahrnehmen.³²

2.1.3 Vorteile durch Shopfloor-Management

In einer Zeit in der Ressourceneffizienz immer wichtiger und für das Überleben mancher Unternehmen essentiell wird, Qualitätsanforderungen von Kunden und Liefertermintreue kontinuierlicher Verbesserungen bedingt, ist Shopfloor-Management nicht mehr wegzudenken. Es sollte jede Ressource, also auch jeder Mitarbeiter mit all seinen Potentialen - optimal genutzt und gefördert werden um das Beste für das Unternehmen herauszuholen.³³

Die Kreativität und die Potentiale der Mitarbeiter können am besten durch SFM entdeckt und gefördert werden, aber auch viele andere Vorteile für Unternehmen ergeben sich durch SFM:³⁴

- SFM schafft Transparenz über den Ist-Zustand.³⁵
- Die Kreativität von vielen Mitarbeitern kann genutzt werden und zum Vorteil bzw. zur Verbesserung der Prozesse des Unternehmens eingesetzt werden.
- Wichtige Fähigkeiten für das Unternehmen werden nicht bei einzelnen Mitarbeitern in den Führungsebenen ‚gespeichert‘, sondern alle Mitarbeiter werden geschult und in die Entwicklung des Unternehmens eingebunden – der allgemeine Wissenslevel im Unternehmen wird gesteigert und so wird eine schnellere und einfachere Problemlösung ermöglicht.
- Die Mitarbeiter an der Linie brauchen keinen Koordinator und keine Überwachung, sondern koordinieren und verwalten sich selbst. Dies ermöglicht eine raschere Abwicklung von Aufgaben.
- Die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wird durch die effizientere Nutzung der Ressourcen (auch Ressource Mensch) gesteigert.³⁶ Es werden die Erfahrungen der Mitarbeiter genutzt und ihr gesamtes Potential ausgeschöpft.
- Die Einbindung der Mitarbeiter führt zu einer stärkeren Identifikation mit ihrer Arbeit und den Prozessen.
- Durch Visualisierung und durch regelmäßige Gespräche wird eine offene Kultur stark gefördert.

³² vgl. Mählick, 2010, S.11f

³³ vgl. Performance Steigerung in der Produktion durch SFM; <http://www.horvath-partners.com> (gelesen am 23.02.2014)

³⁴ vgl. Suzaki, 1993, S.31f

³⁵ vgl. Performance Steigerung in der Produktion durch SFM; <http://www.horvath-partners.com> (gelesen am 23.02.2014)

³⁶ vgl. Suzaki, 1993, S.31f

- Es können durch Visualisierung Abweichungen schnell erkannt werden und notwendige Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.³⁷
- Die Produktivität des Unternehmens kann durch eine systematische Umsetzung von Visualisierung, Kommunikation und effizientere Problemlösung gesteigert werden.³⁸

2.2 Betriebliches Vorschlagswesen

Das BVW oder auch Verbesserungsvorschlagswesen genannt ist Teil des sogenannten Ideenmanagements und dient dazu, das Ideenpotential und die daraus resultierenden Vorschläge aller Mitarbeiter eines Unternehmens zur ständigen Verbesserung der Prozesse, Abläufe bzw. des gesamten Unternehmens zu nutzen. In diesem Abschnitt soll das Betriebliche Vorschlagswesen genauer erklärt werden, und es soll auch auf seine Besonderheiten eingegangen werden.

2.2.1 Geschichtlicher Hintergrund

Da die Menschheit stetig einem Wandel ihres Umfelds unterworfen ist, wurden die Menschen zu Anpassungskünstlern – sie versuchten kontinuierlich sich den Veränderungen durch Verbesserungen anzupassen.³⁹

Erstmals wurde das BVW 1872 im sogenannten Generalregulativ von Alfred Krupp erwähnt. In diesen Leitsätzen für das Unternehmen stand in einem der Paragraphen, dass die Geschäftsführung Verbesserungsvorschläge seitens der Mitarbeiter dankend annimmt. Alfred Krupp war klar, dass die strikte Trennung von Denken und Handeln – wie sie im 19. Jahrhundert üblich war, aufgrund der Überlegungen von F.W. Taylor – nicht vorteilhaft für ein Unternehmen war, da seiner Meinung nach, alle Mitarbeiter über viel Wissen und Erfahrungen verfügen. Dieses sei sehr wertvoll für jedes Unternehmen und man könne es für den Vorteil einer Firma nutzen.⁴⁰

Das BVW gibt es also in seinen Grundzügen schon seit über 140 Jahren.

Mehr als 100 Jahre später, nachdem Krupp sein Generalregulativ verfasst hatte, begannen auch vereinzelt Unternehmen in der Schweiz das Vorschlagswesen einzuführen. Eine der ersten Firmen waren die ‚Schweizerischen Bundesbahnen‘ und ‚IBM Schweiz‘.⁴¹

³⁷ vgl. Kudernatsch, 2013, S.232f

³⁸ vgl. Mählick, 2010, S.12

³⁹ vgl. Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 1985, S.10

⁴⁰ vgl. Ridder u. Krueger, Betriebliches Vorschlagswesen bei Krupp, 1998, S.4ff

⁴¹ vgl. Böhme, 1985, S.31

Erst nach dem zweiten Weltkrieg wurden immer mehr Unternehmen auf das BVW aufmerksam und erkannten den Nutzen von mitdenkenden Mitarbeitern für das Unternehmen.⁴²

2.2.2 Begriffserklärung

Laut *Hentze* ist das BVW „eine betriebliche Einrichtung, die es Mitarbeitern oder auch Betriebsfremden ermöglicht, über ihren Pflichtenkreis hinaus freiwillige und zusätzliche Leistungen zu erbringen, die den Arbeitsablauf oder -vorgang vereinfachen, erleichtern, beschleunigen, sicherer oder kostengünstiger gestalten, eine Material- oder Energieersparnis bewirken oder das Produkt verbessern. Eine betriebliche Stelle sammelt, bearbeitet und bewertet alle Eingaben und spricht Anerkennungen aus, die dem Grad der Sonderleistung und dem sich daraus ergebenden ideellen und praktischen Nutzen entsprechen sollen.“⁴³

Durch das BVW kann sich jeder Mitarbeiter aktiv am Unternehmensgeschehen beteiligen und zur Zukunftssicherung des Unternehmens beitragen. Die sogenannten ‚Eingaben‘ (laut *Hentze*) werden auch Verbesserungsvorschläge (VV) genannt. Vereinfacht gesagt, handelt es sich bei einem solchen Vorschlag um eine Idee eines Mitarbeiters, die eine positive Veränderung (materieller oder ideeller Nutzen) im Unternehmen herbeiführen soll. Wichtig dabei ist, dass auch der Weg, der zu dieser Veränderung führt, dokumentiert sein soll.

2.2.3 Ziele

Die Ziele, die man mit dem BVW verfolgt können grob in zwei Kategorien eingeteilt werden. Die erste Kategorie besteht aus den messbaren Zielen wie z.B.: Kostensenkung, Produktivitätssteigerung, Verbesserung der Arbeitssicherheit. Diese Ziele lassen sich sehr genau feststellen und rückverfolgen – die Kostensenkung kann man ganz klar durch Geldeinheiten beziffern, und die Verbesserung der Arbeitssicherheit kann man durch die Häufigkeitsabnahme von Unfällen feststellen. Die zweite Kategorie sind die nicht-messbaren Ziele. Diese sind die ‚jüngeren‘ Zielsetzungen, welche vorwiegend zur Kommunikationsverbesserung oder zur Motivationssteigerung beitragen. Beispiele für solche Ziele sind: Steigerung der Selbständigkeit der Mitarbeiter, Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, Einbezug der Mitarbeiter in Entscheidungen,...).⁴⁴

⁴² vgl. Baumann, 1991, S.34ff

⁴³ Hentze, 1986, S.149f

⁴⁴ vgl. Higi, 2008, S.4ff

2.2.4 Anforderungen und Effizienzkriterien

Natürlich ist nicht jede willkürliche Idee eines Mitarbeiters ein Verbesserungsvorschlag, der berücksichtigt werden kann. Damit ein Vorschlag eines Mitarbeiters als wirklicher Verbesserungsvorschlag anerkannt wird, muss er folgende Anforderungen erfüllen:⁴⁵

- Der Vorschlag muss genau beschreiben welche Verbesserung durch ihn erzielt werden kann und wie die Verbesserung durchgeführt werden kann.
- Der Vorschlag muss für das Unternehmen nützlich sein – egal welcher Zielkategorie – und er muss neu sein, darf also zuvor noch nicht von einem anderen oder demselben Mitarbeiter eingereicht worden sein.
- Der Vorschlag muss über den ‚normalen‘ Arbeitsaufwand hinausgehen. Er muss eine freiwillige Sonderleistung des Mitarbeiters sein.

Natürlich möchte ein Unternehmen, das ein BVW eingeführt hat dieses auch nach seiner Effizienz messen bzw. messen wie gut man bereits in bestimmten Bereichen geworden ist und ob man die gesteckten Ziele erreichen wird (zB.: eine bestimmte Anzahl an Verbesserungsvorschlägen pro Jahr im Unternehmen,...). Diese Soll-Werte werden dann regelmäßig mit den Ist-Werten verglichen um zu messen ob man die Ziele erreichen wird, oder wie weit man noch von den Zielen entfernt ist. Verglichen wird anhand von festgelegten Kennzahlen – die am häufigsten verwendeten Kennzahlen im BVW sind die Beteiligungs- und die Annahmquote. Die Beteiligungsquote ist der Anteil an Verbesserungsvorschlägen pro 100 Mitarbeiter, die am BVW beteiligt sind. Die Annahmquote bezeichnet den Prozentsatz angenommener Verbesserungsvorschläge im Vergleich zu den eingereichten Vorschlägen. Letztere gilt als eine Art Qualitätsmerkmal für das BVW – denn nur qualitativ hochwertige und nutzenbringende Vorschläge werden beim BVW angenommen.⁴⁶

2.2.5 Aufbau und Ablauf von BVW im Unternehmen

Für ein gut funktionierendes BVW ist es wichtig, dass Verantwortliche bzw. Aktionsträger bestimmt werden und diesen klar ihre Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen vermittelt werden. Die üblichen Aktionsträger in einem BVW sind der BVW-Leiter, die BVW-Beauftragten (gemeinsam bilden diese eine Kommission) und eventuell Fachgutachter.⁴⁷

Der BVW-Leiter wird üblicherweise von der Geschäftsführung bestimmt. Er ist für die gesamte Organisation des BVWs und für die Überprüfung der Abläufe bzw. für die

⁴⁵ vgl. Betriebliches Vorschlagswesen: Effizienzsteigerung von innen, <http://www.haufe.de> (gelesen am 26.02.2014)

⁴⁶ vgl. Koschnick, 1995, S.79

⁴⁷ vgl. Koschnick, 1995, S.79

Schulung und Überprüfung der BVW-Beauftragten und der angenommenen Vorschläge zuständig. Er ist auch für das positive Umfeld des BVWs und die Bewerbung des BVWs zuständig.⁴⁸ Er erhält auch als letzte Instanz alle angenommenen Vorschläge und koordiniert die Umsetzung mit Fachleuten und mit der Instandhaltung. Die BVW-Beauftragten sind für die direkte Koordination der Vorschläge mit den Mitarbeitern zuständig. In diesen Zuständigkeitsbereich fallen sowohl die Motivation der Mitarbeiter zur Einreichung von Vorschlägen, als auch der Erhalt und die Bearbeitung von Vorschlägen, Hilfestellungen für Mitarbeiter bei der Ausformulierung von Ideen, die Bewertung der Vorschläge, die Weitergabe an den BVW-Leiter und natürlich das zeitgerechte Feedback an die Mitarbeiter, welche für die Aufrechterhaltung der Motivation essentiell ist.⁴⁹ Geht es bei der Bewertung eines Vorschlages um eine große Umsetzung bzw. Geldsumme als Prämie wird dieser in der BVW-Kommission besprochen und dort über Annahme oder Ablehnung entschieden.⁵⁰

2.2.6 Anreizsysteme

Durch Anreizsysteme bzw. Prämiensysteme im Zuge des BVWs soll es den Mitarbeitern ermöglicht werden ihre inneren Barrieren (siehe 2.2.7) zu überwinden. Bei der Verteilung von Prämien bzw. Anerkennung wird zwischen zwei Vorschlagsarten unterschieden: Vorschläge mit quantifizierbarem Nutzen und Vorschläge ohne quantifizierbaren Nutzen.

2.2.6.1 *Vorschläge mit quantifizierbarem Nutzen*

Vorschläge mit quantifizierbarem Nutzen werden meist mit einem gewissen Prozentsatz der errechneten Jahreseinsparung entlohnt. Wie hoch dieser Prozentsatz ist, bestimmt die Geschäftsleitung – er sollte jedoch nicht zu niedrig gewählt werden um die Willensbarrieren der Mitarbeiter beseitigen zu können.⁵¹

2.2.6.2 *Vorschläge ohne quantifizierbaren Nutzen*

Die Mehrheit der eingereichten Vorschläge stellen jedoch die Vorschläge mit nicht-quantifizierbarem Nutzen dar. Um die Motivation für das Vorschlagswesen nicht zu schwächen, muss auch für diese Art ein adäquates Bewertungs- und Anreizsystem geschaffen werden. Für die Bewertung solcher Vorschläge reicht es nicht nur den Nutzen für das Unternehmen abzuschätzen, es sollte auch die Mühe des Mitarbeiters und die Originalität des Vorschlages einbezogen werden.⁵² Eine Möglichkeit diese

⁴⁸ vgl. Thom, 1996, S.57

⁴⁹ vgl. Higi, 2007, S.7ff

⁵⁰ vgl. Hermann und Pifko, 2009, S.165f

⁵¹ vgl. Baumann, 2001, S.32f

⁵² vgl. Baumann, 2001, S.33

Art der Vorschläge zu bewerten ist die Einführung eines Punktesystems – für eingereichte Vorschläge bekommen Mitarbeiter Punkte, die sie später, wenn sie genügend Punkte gesammelt haben, für z.B.: Gutscheine, Vignetten, usw. eintauschen können.

2.2.7 Hemmnisse bei BVW

Wie bereits im vorigen Kapitel kurz erwähnt gibt es Barrieren, die Mitarbeiter daran hindern Verbesserungsvorschläge für das Unternehmen einzureichen. In der Literatur wird bei diesen Barrieren zwischen vier Hemmnis-Kategorien unterschieden:⁵³

2.2.7.1 Fähigkeitsbarrieren

Unter Fähigkeitsbarrieren versteht man das Problem mancher Mitarbeiter sich richtig ausdrücken zu können (Artikulationsschwierigkeiten) oder auch das Fehlen von Kreativität (Einfallslosigkeit) bzw. die fehlende Fähigkeit Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen (Betriebsblindheit). Die letzten beiden Genannten werden als Denkschwierigkeiten bezeichnet. Artikulationsschwierigkeiten zeigen sich dadurch, dass Mitarbeiter Schwierigkeiten dabei haben ihren Verbesserungsvorschlag schriftlich verständlich zu formulieren oder sogar bei der mündlichen Formulierung Probleme haben. Indikatoren für Denkschwierigkeiten sind oftmals eine unkritische Einstellung zum Unternehmen oder Formulierung von Kritik ohne konstruktive Lösungsvorschläge.⁵⁴

2.2.7.2 Willensbarrieren

Ein besonders großes Hemmnis zur Einbringung von Vorschlägen ist die Trägheit und Bequemlichkeit der menschlichen Natur. Der Mensch neigt dazu sich gegen Veränderungen und gegen zu hohen Arbeitseinsatz innerlich zu wehren.⁵⁵ Diese Barrieren werden durch Gleichgültigkeit gegenüber dem betrieblichen Geschehen, durch fehlendes Vertrauen gegenüber dem Arbeitgeber bzgl. Ideendiebstahls und des Lohnentfalles für die zusätzliche Leistung und durch die mangelnde Bereitschaft sich zu verändern bzw. Veränderungen zuzulassen deutlich.⁵⁶ Ressentiments können sich auch durch Interessenskonflikte zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen ergeben, wenn ein grundsätzlicher ideologischer Gegensatz vorhanden ist.⁵⁷

⁵³ vgl. Baumann, 1991, S.166ff

⁵⁴ vgl. Ridolfo, 2000, S.28f

⁵⁵ vgl. Krauss, 1956, S.55

⁵⁶ vgl. Ridolfo, 2000, S.29

⁵⁷ vgl. Baumann, 1991, S.169

2.2.7.3 Risikobarrieren

Die Furcht der Mitarbeiter vor materiellen und ideellen Nachteilen aufgrund von Verbesserungsvorschlägen ist das größte Vorschlagshemmnis. Die Mitarbeiter haben Angst davor, dass sie durch Verbesserungsvorschläge womöglich den eigenen Arbeitsplatz wegrationalisieren oder, dass durch eine Verbesserung die Produktivität (Stück/Stunde) abermals gesteigert werden würde. Als ideelle Nachteile werden eventuelle negative Reaktionen der Kollegen oder Vorgesetzten auf die eingereichten Vorschläge gesehen.⁵⁸

2.2.7.4 Informationsbarrieren

Bei dieser Art der Hemmnisse muss zwischen mangelnder Kenntnis des BVW und mangelnder Kenntnis des betrieblichen Geschehens unterschieden werden. Verfügt der Mitarbeiter nicht über ausreichendes Wissen über die Ziele und die Funktion bzw. den Ablauf des BVWs, so ist es für ihn schwierig einen Vorschlag einzureichen, denn durch die Unkenntnis entsteht eine innere Barriere. Versteht der Mitarbeiter jedoch die Prozesse oder die Abläufe des Unternehmens bzw. seines Arbeitsplatzes nicht richtig, so ist es für ihn ebenfalls schwierig diese zu verbessern bzw. Ideen zur Verbesserung zu entwickeln.⁵⁹

Um ein effizientes BVW zu erreichen muss versucht werden all diese Barrieren für den Mitarbeiter zu beseitigen – nur so ist es möglich die Potentiale der Mitarbeiter bestmöglich zu nutzen.

2.2.8 Nachhaltiges BVW

Für die nachhaltige Integration eines BVWs in einem Unternehmen reicht es jedoch nicht aus lediglich die Barrieren für das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen zu beseitigen, es muss versucht werden das BVW zu einem lebendigen und dynamischen Teil der Organisation zu machen. Dies kann durch folgende Punkte ermöglicht werden:⁶⁰

- regelmäßige Berichte oder Aushänge über erfolgreiche Vorschläge bzw. über besonders engagierte Mitarbeiter (die gute Vorschläge bzw. viele Vorschläge bringen) in der Unternehmenszeitung, im Intranet oder auf Informationstafeln
- öffentliche Anerkennung der Leistung und von guten Vorschlägen durch die Geschäftsleitung – Ehrung des Mitarbeiters mit den meisten Einreichpunkten bei Gemeinschaftsfeiern (z.B.: Weihnachtsfeier)

⁵⁸ vgl. Ridolfo, 2000, S.29

⁵⁹ vgl. Baumann, 1991, S.167f

⁶⁰ vgl. Hermann, 2009, S.168

- sich ändernde materielle Anreize für erhaltene Punkte (zB.: Gewinn eines Städtetrips, Gutscheine für Restaurants, usw.)
- gute und aktuelle Visualisierung der Statistiken und Statusberichte (für alle Mitarbeiter zugänglich)
- faire Bewertung der Vorschläge
- schnelle Umsetzung und Statusrückmeldung an die Einreicher

2.3 Balanced Scorecard - Kennzahlensysteme

Wie bereits in den Kapiteln „Visualisierung“ und „Kommunikation“ erwähnt, sind Transparenz und Nachvollziehbarkeit zwei wichtige Faktoren für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenserfolges. Auf diese Erfolgsfaktoren zielt auch ein im Jahr 1990 von David P. Norton und Robert S. Kaplan entwickeltes Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung eines Unternehmens ab. Es nennt sich „Balanced Scorecard“ und ist Grundlage für eine an der Unternehmensstrategie orientierte Steuerung. Die Balanced Scorecard ermöglicht eine Verbindung zwischen Strategie und operativen Tätigkeiten, indem sie die strategischen Ziele auf operative Maßnahmen herunterbricht und eine transparente und klare Kommunikation durch eindeutige und greifbare Kennzahlen an alle Beteiligten ermöglicht. Durch die Abbildung der Kennzahlen ist ein Vergleich zwischen Sollzustand und Istzustand jederzeit möglich.⁶¹

Ein wesentlicher Vorteil der Balanced Scorecard gegenüber anderen herkömmlichen Kennzahlensystemen ist, dass sie nicht nur die Vergangenheit betrachtet, sondern sich auch auf die Zukunft fokussiert und dadurch eine zukunftsorientierte Abbildung des Unternehmens ermöglicht. Des Weiteren verknüpft sie monetäre und nicht-monetäre Größen und macht diese vergleichbar.⁶²

2.3.1 Idee der Balanced Scorecard

„Die Grundidee ist, dass die finanziellen Zielsetzungen mit den Leistungsperspektiven hinsichtlich der Kunden, der internen Prozesse sowie des Lernens strategie- und visionsfokussiert verbunden werden. Die Leistung einer Organisation im Ganzen wird damit als Gleichgewicht („Balance“) zwischen den vier Perspektiven auf einer übersichtlichen Anzeigetafel („Scorecard“) abgebildet. Daher der Name „Balanced Scorecard“.“⁶³

Bei der Balanced Scorecard stehen vier Absichten im Vordergrund:⁶⁴

⁶¹ vgl. Bernhard, 2003, S.48f

⁶² vgl. Kaplan/Norton, 1997, S.8

⁶³ Horvath/Kaufmann, 1998, S.4

⁶⁴ vgl. Horvath/Kaufmann, 1998, S.4

- Kommunizieren und Verbinden strategischer Ziele mit Maßnahmen
- Pläne aufstellen, Vorgaben formulieren und Initiativen abstimmen
- Verbessern des Feedbacks und Lernens
- Klärung und Übersetzung von Vision und Strategie in konkrete Aktionen

2.3.2 Aufbau und Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ermöglicht es dem Management eine gute Gesamtübersicht über das Unternehmen zu erhalten. Sie ermöglicht es das Unternehmen aus vier verschiedenen Perspektiven zu betrachten, und sie beantwortet somit die vier wichtigen Fragen:⁶⁵

- Wie sieht uns der Kunde? (Kundenperspektive): z.B. Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenneugewinnung
- Wo müssen wir hervorragend arbeiten bzw. wo müssen wir uns verbessern? (Interne/Prozessperspektive): z.B. Durchlaufzeiten, Reklamationen, Ausschuss
- Wo können wir uns verbessern und die Wertschöpfung erhöhen? (Lern-/Wachstumsperspektive): z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterfluktuation, Mitarbeiterqualifikation
- Wie sehen uns unsere Kapitalgeber? (Ergebnisperspektive): z.B. Umsatz, Gewinn, Wachstum⁶⁶

⁶⁵ vgl. Kaplan/Norton, 1992, S.72

⁶⁶ vgl. Kaplan/Norton, 1992, S.72

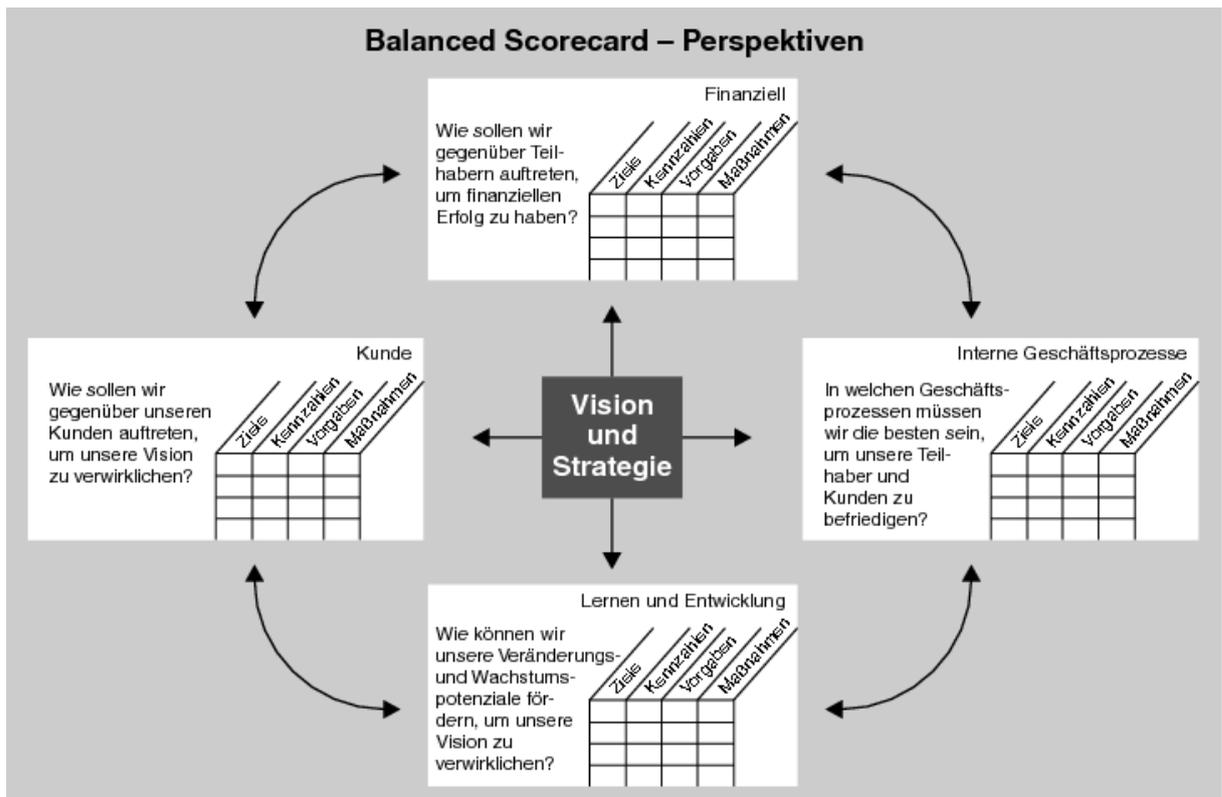


Abbildung 4: Balanced Scorecard 4 Perspektiven⁶⁷

Eine solche Darstellung der vier wichtigsten Einflussgrößen für den Erfolg einer Firma macht es nicht nur dem Management viel einfacher einen guten Überblick zu behalten und „richtige“ Aktionen/Maßnahmen auf bestimmte Entwicklungen zu setzen, sondern sie reduziert die riesige Datenmenge auf eine begrenzte Anzahl an Messgrößen und ermöglicht es auch die Wirkungszusammenhänge zwischen den Messgrößen zu erkennen und diese Abhängigkeiten bei Entscheidungen mit einzubeziehen und keine „einseitigen“ Maßnahmen zu treffen. Jedoch eben diese Wirkungszusammenhänge aufzudecken stellt die größte Herausforderung an den Anwender der BSC.⁶⁸

⁶⁷ Abbildung entnommen von: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> (gelesen am: 10.03.2014)

⁶⁸ vgl. Horvath/Kaufmann, 1998, S.10

3 Constantia Teich

Dieses Kapitel fokussiert sich auf das Unternehmen Constantia Teich. Es sollen kurz allgemeine Informationen über Constantia Teich gegeben werden und anschließend die Vorgehensweise bei der Erstellung des neuen Konzepts für das Unternehmen beschrieben und ausführlich erklärt werden. Dieses Kapitel enthält auch die Ergebnisse aller Analysen, die im Zuge der Diplomarbeit stattgefunden haben. Am Ende des Kapitels soll eine Handlungsempfehlung bzgl. Kommunikation und Visualisierung im Unternehmen für Constantia Teich abgegeben werden.

3.1 Allgemeine Informationen über Constantia Teich

Constantia Teich GmbH (Sitz in Weinburg) beschäftigt rund 800 Mitarbeitern und ist ein Leitunternehmen der Constantia Flexibles Gruppe.⁶⁹

„Das Unternehmen ist ein international führender Anbieter flexibler Verpackungsmaterialien. Aus den wichtigsten Rohstoffen Aluminium, Papier und Kunststoff werden weltweit qualitativ hochwertige und innovative Produkte für die Milchwirtschaft, Süßwaren-, Lebensmittel-, und Tiernahrungsindustrie sowie internationale Pharmakonzerne gefertigt und geliefert. Ein hochtechnologisches Aluminiumwalzwerk mit vollautomatischem Materialtransportsystem und Hochregallager, eine vertikal integrierte Produktion und Folienversorgung für die gesamte Constantia Flexibles Gruppe stellen die Besonderheiten des Unternehmens dar. State-of-the-art Know-how, Systeme und Ausrüstung für Produktprüfungen ermöglichen eine umfassende Qualitätskontrolle.“⁷⁰

Die Constantia Flexibles Gruppe besteht aus mehr als 5000 Mitarbeitern in über 50 Konzerngesellschaften in 20 Ländern und gehört zu den führenden Herstellern für flexible Verpackungen weltweit. Der Konzern entstand aus der 1912 gegründeten ehemaligen Teich Gruppe (Weinburg in Österreich) und der 1825 in Deutschland gegründeten ehemaligen Haendler & Natermann Gruppe. Aus diesen zwei Unternehmen entwickelte sich ab 1970 durch viele Zusammenschlüsse, Käufe und Akquisitionen ein globaler Konzern.⁷¹

Der Konzern ist aufgrund von speziellen Kunden- und Produkthanforderungen in drei Segmente geteilt: Food, Pharma und Labels, wobei Food das größte Segment, beurteilt nach Umsatz, ist. Den Hauptumsatz (etwa 82% des Gesamtumsatzes) generiert Constantia Flexibles in Europa (inklusive CEE).⁷²

⁶⁹ vgl. Unternehmen Constantia Teich, <http://teich.cflex.com> (gelesen am: 11.03.2014)

⁷⁰ Unternehmen Constantia Teich, <http://teich.cflex.com/> (gelesen am: 11.03.2014)

⁷¹ vgl. Kaufmann, 2012, S.1

⁷² vgl. Kaufmann, 2012, S.6

3.1.1 Strategie

Die Zukunftsstrategie von Constantia Flexibles setzt sich aus vier Hauptzielen zusammen:

- Absicherung und Ausbau der derzeitigen Marktposition in Europa durch modernere Produktionsanlagen und Produktionsprozesse, sowie durch Investition in Forschung & Entwicklung zur Generierung von neuen innovativen Verpackungslösungen für die Kunden der Constantia Flexibles
- Expansion in Schwellenländer (Lateinamerika, Asien) und in Osteuropa teilweise durch Kundenbeziehungen zu multinationalen Konzernen
- Übernahme/Kauf solider Verpackungsunternehmen in Europa und auch weltweit um die zukünftigen Wachstumsziele zu erreichen
- Ausnutzung von Synergien und Skaleneffekten in der Gruppe zur Kostenminimierung, Effizienzsteigerung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (z.B. spezialisierte Werke)⁷³

3.1.2 Kennzahlen Constantia Flexibles

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
in Millionen EUR										
Umsatz	713	711	745	766	1.029	1.026	977	1.047	1.213	1.314
Umsatzwachstum	-	-0,3%	4,9%	2,8%	34,2%	-0,3%	-4,8%	7,2%	15,9%	8,3%
EBITDA	83	97	105	108	143	139	136	158	170	188
EBITDA-Marge	11,6%	13,7%	14,0%	14,0%	13,9%	13,5%	13,9%	15,1%	14,0%	14,3%

Abbildung 5: Kennzahlen Constantia Flexibles⁷⁴

Anmerkungen: Daten beinhalten Sondereffekte aus Akquisitionen und Veräußerungen. Die Daten für die Jahre 2003-2009 sind aus geprüften konsolidierten Konzernabschlüssen abgeleitet, die sich nur auf das Geschäft flexibler Verpackungen beziehen. Diese enthalten nicht notwendigerweise angemessene Anteile an zentralen Verwaltungskosten der Constantia Packaging AG (damalige Holdinggesellschaft), oder andere gegebenenfalls angemessene Anpassungen von Sondereffekten. Die Daten für 2010 wurden aus einem gesonderten Teilkonzernabschluss entnommen. Das EBITDA 2011 wurde bereinigt um Ergebnisse und zentrale Verwaltungskosten in Verbindung mit der AMAG Gruppe und der Duropack Gruppe (Geschäftsbereiche außerhalb der Flexiblen Verpackungen, die 2011 ausgegliedert wurden) sowie um Einmaleffekte in Höhe von 12,9 Mio. Euro. Das EBITDA 2012 wurde bereinigt um akquisitionsbedingte Sondereffekte in Höhe von 5,2 Mio. Euro.

⁷³ vgl. Kaufmann, 2012, S.7

⁷⁴ Abbildung entnommen von: <http://teich.cfex.com> (gelesen am 11.03.2014)

3.2 Vorgehensweise bei der Erarbeitung eines neuen Kommunikations- und Visualisierungskonzepts



Abbildung 6: 4 Säulen der Konzepterstellung⁷⁵

Um für Constantia Teich ein passendes Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation zu erstellen, wurden vier unterschiedliche Quellen zur Ideenfindung verwendet. Diese vier Quellen sind in der obigen Abbildung als 4 Säulen dargestellt: Literaturrecherche, Ist-Analyse im Unternehmen, Best Practice Firmenbesuche und eine Stärken-Schwächen-Analyse der vorhandenen Ideen. Diese Vorgehensweise

⁷⁵ Quelle: Eigene Darstellung

und Ermittlung der besten Ideen/Elemente eines neuen Konzepts aus vier unterschiedlichen Quellen hilft dabei, dass die Themenstellung aus vier verschiedenen Perspektiven betrachtet werden und somit eine größere Vielfalt an Ideen berücksichtigt werden kann um das bestmögliche Ergebnis für Constantia Teich zu erhalten.

Im ersten Schritt (Kapitel 2) wurde eine Literaturrecherche zum Thema Shopfloor, Visualisierung und Kommunikation durchgeführt. Dazu wurden Fachliteratur, Studien, Artikeln aus Zeitungen/Zeitschriften und Diplomarbeiten verwendet.

Im zweiten Schritt wird nun das Unternehmen Constantia Teich einer Ist-Analyse unterzogen, um bereits vorhandene Elemente einer Visualisierung zu ermitteln und um die Art und Weise wie die visualisierten Daten kommuniziert werden herauszufinden. Die Analyse erfolgt über interne Datenerhebung von Foliensätzen, Daten aus dem Intranet, Rundgänge durch die Produktion, Fotodokumentation der vorhandenen Visualisierung und Mitarbeiterinterviews (leitfadengestützt) über das gesamte Werk.

Die dritte Säule bilden die Best Practice Firmenbesuche bei Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen, die sich verstärkt mit Visualisierung und Einbindung der Mitarbeiter beschäftigen. Die Erhebung der Daten erfolgt über leitfadengestützte Experteninterviews vor Ort und einer anschließenden Produktionsbesichtigung.

Aus diesen drei Bereichen werden Ideen gesammelt und durch die Häufigkeit der Aussagen beurteilt und am Ende durch die Stärken-Schwächen Analyse erneut auf ihre Umsetzbarkeit bewertet.

Die vier Säulen bilden das Fundament auf dem ein neues Visualisierungs- und Kommunikationskonzept für Constantia Teich gebaut wird.

3.2.1 Literatur

Siehe Kapitel 2

3.2.2 Analyse der Ist-Situation

Wie schon im vorigen Absatz angekündigt, wird als zuerst eine Analyse der Ist-Situation bei Constantia Teich durchgeführt. Dabei sind die Erhebung der aktuellen Visualisierungen in der Produktion und die Ermittlung der derzeitigen Kommunikationsinhalte und –arten vordergründig. Es soll festgestellt werden WAS, WIE, WO, DURCH WEN und WOMIT visualisiert wird und ob die visualisierten Inhalte auch ausreichend kommuniziert werden bzw. welche Dinge und wie oft sie kommuniziert werden.

3.2.2.1 Produktionsrundgänge und Fotodokumentation

Das erste Element der Ist-Analyse bildet die Fotodokumentation der vorhandenen Visualisierungen in der Produktion – dabei wurde mit einem Rundgang durch das gesamte Werk und mit etwa 300 Bildern die aktuelle Situation festgehalten. In dieser Arbeit werden nur 13 repräsentative Bilder eingefügt und besprochen.



Abbildung 7: KVP Tafel Basisveredelung



Abbildung 8: KVP Tafel Personalwesen

Die ersten zwei Bilder (Abbildung 7: KVP Tafel Basisveredelung und Abbildung 8: KVP Tafel Personalwesen) zeigen KVP-Tafeln in der Produktion und im Administrationsbereich. Man sieht hier sehr deutlich, dass diese Tafeln nicht planmäßig genutzt werden (viele leere Flächen).



Abbildung 9: KVP Tafel Druck

Abbildung 9 zeigt nun das andere Extrem. Hier wird nicht nur der Platz auf der Tafel verwendet, sondern auch die Wand neben der Tafel wird als Aushangplatz genutzt. (es ist zu wenig Platz für die Visualisierung vorhanden). Hier werden auf der Tafel jedoch auch Dinge visualisiert, die nicht auf die KVP Tafel gehören (z.B. Produktionsspinne).



Abbildung 10: Informationstafel

Auf Abbildung 10 sieht man eine Informationstafel in der Produktion. Hier kann man erkennen, dass es keine vorgegebene Struktur für die Tafel gibt und dass die Tafel auch nicht gut genutzt wird.



Abbildung 11: Tafel Büro Produktion



Abbildung 12: Tafel Büro



Abbildung 13: Informationstafel Produktion

Auf Abbildung 12, Abbildung 12 und Abbildung 13 erkennt man ebenfalls die fehlende Struktur der visualisierten Inhalte und Aushänge auf den Tafeln. Es wird

nicht vorgegeben WAS auf den Tafeln hängen soll, WO es auf den Tafeln hängen darf, WIE LANGE es dort hängt und WER die Tafel aktuell hält. Es wirkt ungeordnet und ist weder für die Mitarbeiter noch für Kunden, die durch die Produktion gehen, attraktiv.



Abbildung 14: Tageslichttisch 1

Auf Abbildung 14 und Abbildung 15 sieht man sogenannte Tageslichttische. Diese werden von den Mitarbeitern auch als Aushängeort genutzt, obwohl diese nicht dafür gedacht sind und es sogar unerwünscht ist bei den Tageslichttischen Aushänge anzubringen.



Abbildung 15: Tageslichttisch 2



Abbildung 16: provisorische Tafel 1



Abbildung 17: provisorische Tafel 2

Wie man in Abbildung 16 und Abbildung 17 sehen kann, gibt es für die Mitarbeiter nicht ausreichend Platz um wichtige Informationen zu visualisieren bzw. wird der vorhandene Platz nicht für die Visualisierung der ‚richtigen‘ und ‚wichtigen‘ Inhalte verwendet. Deshalb tendieren die Mitarbeiter dazu, sich provisorische Tafeln zu basteln bzw. die Mitarbeiter verwenden Wände um Aushänge/Informationen für jeden Mitarbeiter zugänglich zu machen.



Abbildung 18: Arbeitsplatz 1



Abbildung 19: Arbeitsplatz 2

In Abbildung 18 und Abbildung 19 kann man gut erkennen, dass an den Arbeitsplätzen zu viele Informationen ausgehängt bzw. selbst aufgehängt werden. Die Mitarbeiter werden mit Informationen überflutet und es sind die wichtigen Informationen nicht herausgefiltert um nur diese auszuhängen. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter keinen Überblick mehr darüber haben, was sich eigentlich auf der ‚Tafel‘ befindet bzw. welche Informationen wichtig/aktuell für ihre Arbeitstätigkeit sind.

3.2.2.2 Intranetrecherche und erste Gespräche

Um sich einen ersten Überblick über das Unternehmen Constantia Teich und die verschiedenen Bereiche sowie Prozesse machen zu können, war eine Recherche im Intranet und erste Gespräche mit Mitarbeitern von verschiedenen Abteilungen von besonderer Bedeutung. Das Intranet bot viele Informationen über Organigramme (wichtig für die späteren Interviews), Prozessabläufe, Visualisierungsarten (Aushänge), usw. des Werkes und der verschiedenen Bereiche. Es wurden auch noch zusätzlich Informationen, Präsentationen und Unterlagen gezielt bei Mitarbeitern in Führungspositionen eingeholt um ein gutes Basiswissen über Constantia Teich aufzubauen.

Anschließend wurde anhand des bisherigen Wissens aus Literatur, Intranetrecherche und ersten Gesprächen bzw. Rundgängen und Fotodokumentationen ein Leitfaden für die Mitarbeiterinterviews erstellt (siehe Tabelle 2: Leitfaden für Mitarbeiterinterview).

Ein Interview ist eine Befragung durch den Fragensteller mit dem Ziel einen Sachverhalt vergleichbar zu ermitteln.⁷⁶ Jedes Interview sollte über klar vorgegebene Ziele und Fragen verfügen, die erreicht, beziehungsweise beantwortet werden müssen. Dadurch kann auch in Interviews (kurze Zeitspanne) ein großes Wissen von den Mitarbeitern abgefragt werden, ohne wichtige Themen und Fragestellungen zu vergessen.

3.2.2.3 Mitarbeiterinterviews

Der zweite größere Teil der Analyse der Ist-Situation bei Constantia Teich sind die 89 leitfadengestützten Mitarbeiterinterviews. Diese dauerten jeweils zwischen 30min und 1h30min – die Fragen wurden an die Hierarchieebene bzw. an den Wissensstand der Mitarbeiter angepasst. Es wurden alle Bereiche und alle Hierarchieebenen des Werkes in die Mitarbeiterbefragung einbezogen – Bereichsleiter sind als „Sonderbereich“ eingeführt (siehe Tabelle 1: Aufteilung Bereiche).

Tabelle 1: Aufteilung Bereiche

Bereich	Anzahl der Interviews
Basisveredelung	9
Druck	8
Stanzen und Tiefziehen	10
Bänderschneiden	9
Betriebsrat	2
Walzwerk	12
Qualitätsmanagement	2
Verpackung	4
Instandhaltung und Sicherheit	3
Logistik (MW) und Auftragsplanung	16
Einkauf, Verkauf, PR und sonstige	4
Bereichsleiter/Abteilungsleiter	10

⁷⁶ vgl. Interview führen- aber wie? : <http://www.rhetorik.ch/> (gelesen am 12.1.2014)

3.2.2.3.1 Leitfadengestütztes Experteninterview

Beim Wort ‚Experte‘ denkt man sofort an Menschen, die über ein besonderes Wissen verfügen, welches sie weitergeben oder für ihre Arbeit bzw. für die Lösung von speziellen Problemen einsetzen können.⁷⁷

Durch Experten können Wissenschaftler spezielles Wissen erlangen, das sie für ihre wissenschaftliche Arbeit brauchen oder das sie besonders interessiert.⁷⁸ Der Begriff ‚Experte‘ beschreibt somit die besondere Stellung des Interviewpartners als Quelle von speziellem Wissen über Sachverhalte und Themenstellungen.⁷⁹ „Experteninterviews sind deshalb eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“⁸⁰

Die Literatur empfiehlt ein leitfadengestütztes Interview, wenn während des Interviews verschiedene Themen behandelt werden und diese Themen/Fragen durch das Ziel der Untersuchung (im Vorhinein genau bestimmte Zielinformationen) und nicht durch die Antworten des Interviewpartners bestimmt werden.⁸¹

Für ein leitfadengestütztes Experteninterview ist es besonders wichtig, dass der ‚Experte‘ sich wohlfühlt und selbst dazu motiviert ist ausführliche Antworten zu geben und Details zu erzählen.⁸² Deshalb ist die Gestaltung eines angenehmen Gesprächsklimas essentiell. Auch die Formulierung der Fragen ist ausschlaggebend für ein gut verlaufendes Interview: Der Interviewte muss die Möglichkeit haben seinem Wissen und seinen Interessen entsprechend antworten zu können.⁸³ Der Leitfaden sollte auf die jeweilige interviewte Person angepasst sein, dadurch kann man ein relativ natürliches Gespräch herbeiführen. Als Interviewer sollte man sich jedoch immer das Ziel und die eigenen Interessen des Gesprächs vor Augen halten um nicht bei spontanen Antworten des ‚Experten‘ den Faden zu verlieren.⁸⁴

Beim Mitarbeiterinterview sollte erreicht werden, dass man die Einstellung der Mitarbeiter zu den Themen Visualisierung und Kommunikation erfährt, dass man Informationen darüber erhält, wie die derzeitige ‚gelebte‘ und wirklich umgesetzte Visualisierung im Unternehmen aussieht, und es war auch Ziel des Interviews, dass man Wünsche, Beschwerden und neue Ideen der Mitarbeiter für die Visualisierung und die Kommunikation im Unternehmen (die Meinungen der Mitarbeiter) festhält um diese für das ‚neue‘ an die Mitarbeiter angepasste Konzept verwenden zu können.

⁷⁷ vgl. Gläser, 2009, S.11

⁷⁸ vgl. Gläser, 2009, S.12

⁷⁹ vgl. Gläser, 2009, S.12

⁸⁰ Gläser, 2009, S.12

⁸¹ vgl. Gläser, 2009, S.111

⁸² vgl. Gläser, 2009, S.114f

⁸³ vgl. Gläser, 2009, S.115

⁸⁴ vgl. Gläser, 2009, S.112

Aufgrund der Aussagen in der Literatur bin ich der Meinung, dass sich ein leitfadengestütztes Interview am besten für diese Arbeit und die Interviews mit den Mitarbeitern und auch mit den Experten der anderen Unternehmen eignet.

Alle während des Interviews gestellten Fragen (der Leitfaden) sind in Tabelle 2: Leitfaden für Mitarbeiterinterview aufgelistet. Die Fragen wurden mit Hilfe der Literatur von Gläser J. (Die Kunst des Fragens) und der erworbenen Kenntnisse über die Themenstellung durch die Literaturrecherche und die Ist-Analyse bei Constantia Teich erarbeitet.⁸⁵

Der Leitfaden dient dazu alle gewünschten Hauptthemen im Experteninterview zu erfragen: Visualisierung, Kommunikation und Betriebliches Vorschlagswesen. Anhand dieser gewählten Hauptthemen können neue Ideen und nötige Veränderungen für ein neues Konzept erfragt werden.

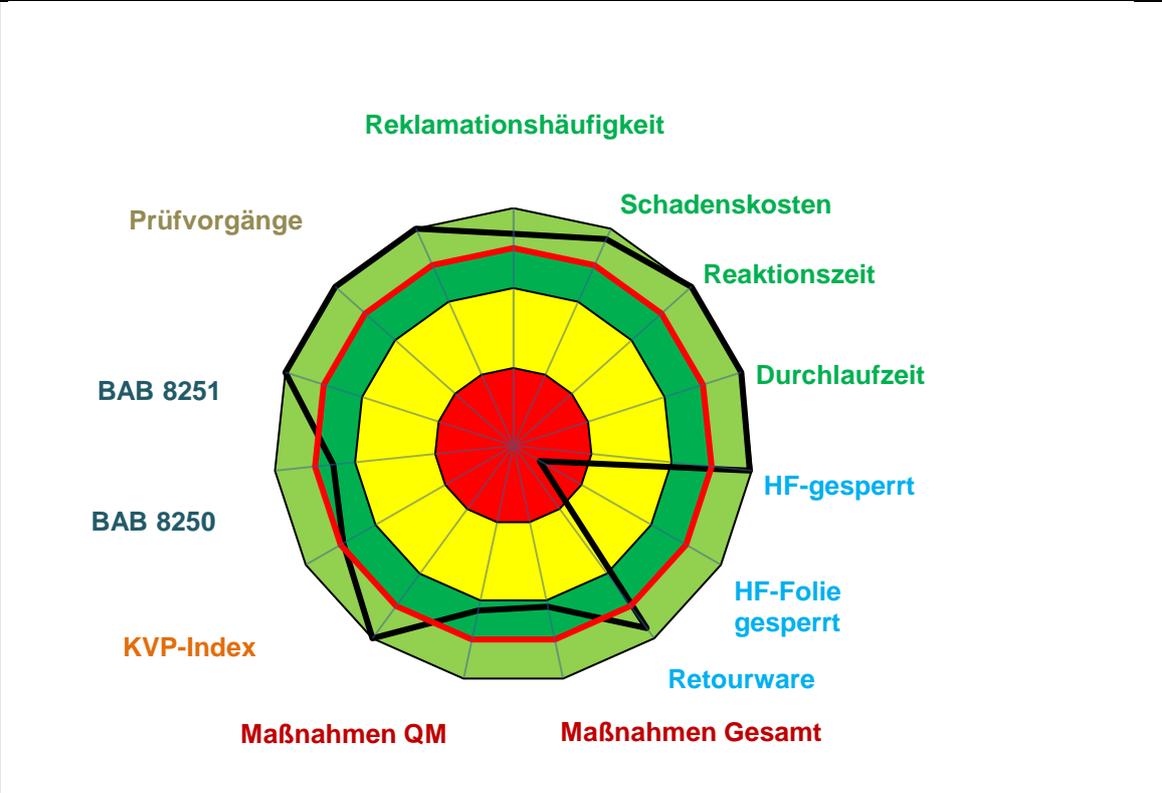
Tabelle 2: Leitfaden für Mitarbeiterinterview

Interviewleitfaden / Fragebogen für MA
1. Thema Ziele/Kennzahlen
1. Was ist die Vision/ Was sind die Ziele von Constantia Teich?
2. Welche Ziele verfolgt Ihr Bereich/Ihre Abteilung?
3. Woher bekommen Sie diese Ziele? Bzw. Wie werden diese Ziele festgelegt?
4. Sind Ihnen die Ziele von anderen Bereichen/Abteilungen bekannt? Wissen Sie über den IST-Stand dieser Ziele Bescheid?
4a. Was wären wichtige Kennzahlen von anderen Bereichen/Abteilungen für Sie? Gibt es solche?
5. Wie kann man Ihre Bereichs-/Abteilungs-/Gruppenziele messen? (z.B.: mit welchen Kennzahlen?)
6. Wie/von wem erhalten Sie diese Kennzahlen/Infos zu den Kennzahlen? Mit welcher Methode ermitteln Sie die Kennzahlen? (BSC?)
6a. An wen geben Sie Ihre Informationen (über Ziele, KPI's, usw) weiter? (nach oben, nach unten) An wen reporten Sie? (Kommunikation)
6b. Wie verwenden Sie die erhaltenen Infos? Wie werden die Infos aufbereitet? (Visualisierung)
7. Gibt es festgelegte Maßnahmen bzw. Vorgehensweisen um diese Ziele zu erreichen? (Maßnahmenkatalog)
8. Wie werden diese Maßnahmen/Vorgehensweisen erhoben? Wer erstellt Katalog?
9. Was müsste man tun um alle gewünschten Ziele erreichen zu können?
10. Wie weit wird in Ihrem Bereich/Abteilung vorausgeplant? Gibt es Wochen/Monatspläne?
11. Wo werden diese festgehalten? Werden diese auch visualisiert? Wo?
12. Werden Ziele/Pläne an Mitarbeiter/Vorgesetzte und an andere Abteilungen kommuniziert?
13. Wenn ja, wie werden diese kommuniziert und wie oft?
14. Welche Kennzahlen (alle) werden in Ihrem Bereich erhoben? Welche sind die wichtigsten?
15. Warum sind diese wichtig?
16. Welche Ursachen gibt es für die Nichterfüllung von Zielvorgaben, Nichterreicherung vom Soll? (häufigste Ursachen? Menschliches Versagen, Maschinen, Probleme in Kommunikation, usw.)
17. Welche Kennzahlen benötigt man für den Gesamtüberblick (Gesamtbild) um in kurzer Zeit eine Momentaufnahme zu haben.

⁸⁵ vgl. Gläser, 2009, S.120

2. Thema Visualisierung

1. Welche Visualisierungsarten verwenden Sie für sich selbst/für Ihre MA zur Darstellung von Zielen, von Infos, von Kennzahlen, usw.?
2. Spinnennetz: Was sagt dieses aus? Bitte kurze Erklärung dazu! Was bedeutet rot/grüner Bereich? Was bedeutet schwarze/rote Linie?



3. Welche Visualisierungsart ist Ihrer Meinung nach geeignet für die MA in der Produktion/ an der Maschine? (Spinne, Balken...) Welche wird von MA gut angenommen und ist leicht verständlich?

4. Ist die Visualisierung/Darstellung von Informationen/KPI's in Ihrem Bereich/Abteilung einheitlich? Wenn nein, warum nicht?

4a. Sind alle visualisierten Kennzahlen und Informationen verständlich?

4b. Wenn nein, was ist nicht verständlich?

5. Wo/Wie wird in Ihrer Abteilung visualisiert (Gemeinschaftsraum, an der Maschine, mittels Tafeln,...usw.)? Wie oft werden diese Infos/Kennzahlen erneuert?

6. Wäre es sinnvoll einen Maßnahmenkatalog zur Erreichung der Bereichs-/Sollziele zu visualisieren um die Mitarbeiter mehr einzubeziehen, ihre Motivation zu steigern, ein Gefühl des "Miteinander in dieselbe Richtung steuern" zu erreichen? Auch zur Erleichterung und zur Orientierung um zielgerichtet zu arbeiten!

7. Wer sind Ihre internen "Kunden", "Lieferanten"? Sind diese Beziehungen jedem MA klar?

8. Wissen Ihre MA was bei Problemen zu tun ist? Gibt es standardisierte Vorgehensweisen, welche visualisiert und für jeden zugänglich sind? (wenn ja, wo und wie?)

9. Wissen MA Bescheid über Tagesablauf? Wie wird Ihnen diese Info vermittelt? Wissen sie die Ziele der kommenden Woche, des kommenden Monats? (wenn nein, warum nicht?)

10. Wie motivieren Sie ihre MA? (Anreizsysteme? Slogans? Morgengespräche?)

11. Wie wichtig sind Ihnen Verbesserungsvorschläge bzw. das Vorschlagswesen? Bringen MA viele Vorschläge ein? Sind die Mitarbeiter interessiert daran?

12. Kennen Sie die teuersten bzw. die am häufigsten auftretenden Fehler in Ihrem Bereich/ Abteilung/Maschine? Welche sind diese? Kennen Sie die Ursachen auftretender Fehler und gibt es dafür Maßnahmen zur Vermeidung? Kennen auch Ihre MA die Ursachen und Maßnahmen? Sind diese visualisiert bzw. in einem Katalog gelistet?

13. Welche Dinge sollte jeder MaschinenMA wissen? (welche Kennzahlen, Infos, usw.)

14. Welche Note würden Sie der derzeitigen Visualisierung in Ihrem Bereich ehrlich geben?
15. Welche Verbesserungsvorschläge hätten Sie sonst zur Visualisierung?
3. Thema Kommunikation
1. Kommunizieren Sie Ihre Ziele (Unternehmen, Bereich, Abteilung, Gruppe) und Ihre Vision an Ihre Mitarbeiter bzw. an Ihre Kollegen bzw. an Vorgesetzte? (Treffen, Gruppenmeetings,...usw.)
2. Wen ja, wie regelmäßig tun Sie dies und in welcher Weise?
3. Was wird sonst noch von Ihnen an wen kommuniziert/reportet?
4. Was würde eine bessere Kommunikation zwischen den Bereichen/innerhalb der Bereiche erleichtern?
5. Was gehört Ihrer Meinung nach kommuniziert... ... a. von oben an Sie? (z.B: Zielvereinbarungen, Vision, Kennzahlen, usw.) ... b. nach oben von Ihnen? ... c. nach unten von Ihnen? ... d. auf welcher Ebene sollte mehr Kommunikation stattfinden, mehr Kommunikation gefordert werden (von oben an Sie, von Ihnen nach oben, von Ihnen nach unten)?
4. Erhalten Sie Informationen/Ergebnisse von Kundenaudits bzw. von Reklamationen? Erhalten Sie Fehlerstatistiken? Wenn nein, wäre es sinnvoll diese Infos zu bekommen?
4a. Erfahren MA falls es Probleme, Reklamationen, positive/negative Rückmeldungen bzgl. der produzierten Ware gibt?
5. Wünschen Sie sich mehr Kommunikation zwischen den einzelnen Bereichen?
6. Gibt es bei Ihnen eine tägliche Besprechung mit Ihren MA über KPIs/Ziele/Probleme?

Alle Antworten jeder Mitarbeiterbefragung wurden aufgezeichnet und am Ende ausgewertet. Es wurden alle neuartigen Ideen, Wünsche, positive und negative Aussagen (Beschwerden) gesammelt und in eine Exceltabelle eingefügt.

Nach der Erhebung all dieser Daten wurde ausgewertet wie oft (Häufigkeit) welche Aussagen, Ideen usw. bei den Mitarbeiterinterviews vorkamen und auch diese Häufigkeit in der Tabelle notiert. Dadurch konnte eine Reihung der Wichtigkeit der erhobenen Daten vorgenommen werden. Die wichtigsten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden in Tabelle 3 dargestellt.

Eine Sammlung aller Aussagen findet man im Anhang – diese vollständige Liste diene als Ideengeber und erster Baustein für die Konzepterstellung.

Tabelle 3: Ergebnis Mitarbeiterbefragung

Befragungsinhalt	Ergebnis
Kommunikation in der Firma	42 von 89 Personen als „schlecht“ oder „ungenügend“ bewertet
Kommunikation in der eigenen Abteilung	46 von 89 Personen als „zu wenig“ bewertet

Kommunikation mit anderen Abteilungen	40 von 89 Personen als „schlecht“ oder „nicht vorhanden“ bewertet
Ergebnisse von Kundenaudits und Reklamationen	25 von 89 Personen geben an, dass sie gar keine Informationen darüber erhalten
Auch positive Rückmeldungen	39 von 89 Personen geben an, dass sie nur negative Rückmeldungen und nie positive Dinge bzw. Lob erhalten
Vorschlagswesen Wichtigkeit	76 von 89 Personen finden KVP wichtig für Teich
Vorschlagswesen Bewertung	66 von 89 Personen finden KVP schlecht umgesetzt bzw. schlecht kommuniziert bei Teich
Informationen über Teich	58 von 89 Personen wünschen sich mehr Informationen über Teich
Selbst Zugriff auf KVP	54 von 89 Personen hätten gerne selbst Zugriff auf KVP-Punkte, Status, Maßnahmenkatalog usw. via Infoterminal im Sozialraum
Infoterminal Sozialraum	45 von 89 Personen hätten gerne ein Infoterminal
Mehr Hintergrundinformationen	54 von 89 Personen wünschen sich mehr WARUM-Informationen (Hintergrundinfos über Reklamationen, Änderungen usw. -> mehr Akzeptanz)
Bereichsberichte	49 von 89 Personen wünschen sich mehr Informationen über die anderen Bereiche in Form von kurzen Berichten
Infoaustausch Vorarbeiter und MA	36 von 89 Personen wünschen sich ein tägliches Gespräch in der Gruppe mit dem Vorarbeiter (5 min)

Mehr Infos über Teich	44 von 89 Personen wünschen sich mehr Infos über Teich: Auslastung, Auftragslage, Zukunft usw.
Produktionsinforunde regelmäßiger	42 von 89 Personen wünschen sich eine regelmäßiger Inforunde bzw. auch die Einbindung von WW und MW
„Produktionsspinne“	54 von 89 Personen verstehen die Spinne gar nicht oder Teile davon nicht
„Wetterkarte“	63 von 89 Personen würden sich die Wetterkarte für ihre Abteilung als Übersicht wünschen
Erklärung, Kommentare und Maßnahmen zu Wetterkarte und Spinne	55 von 89 Personen hätten gerne Kommentare und Maßnahmen zu schlechten Bewertungen (ROT) bzw. zu nicht Erreichung vom Soll
Standardisierte Tafel bzw. Aushänge	82 von 89 Personen wünschen sich eine standardisierte Visualisierung für das Werk (Tafel, Aushänge, usw.)
Aushang Produktionsinfoblatt	45 von 89 Personen wünschen sich, dass das Infoblatt jedes Monat ausgehängt wird
KVP Index bzw. Einsparungen	65 von 89 Personen verstehen den KVP-Index nicht -> wünschen sich eine andere Darstellung bzw. hätten auch gerne die Einsparungen pro Abteilung auf der Wetterkarte (Aushang)
Schriftliche Weitergabe von Infos	36 von 89 Personen finden es wichtig, dass Informationen schriftlich zwischen den Schichten weitergegeben werden
Ziel-Maßnahmenkatalog	46 von 89 Personen wünschen sich einen schriftlichen Ziel-Maßnahmenkatalog mit Statusverfolgung, Aufgabenverteilung, Soll/Ist, usw. (4xjährlich Besprechung dazu)

MW=Materialwirtschaft, WW=Walzwerk, KVP=Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Diese Ergebnisse sind der erste wichtige Baustein um ein Visualisierungs- und Kommunikationskonzept zu entwerfen, welches an die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter angepasst ist.

Als die vier wichtigsten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung lassen sich folgende Aussagen titulieren:

- Bei der Frage nach einer Schulnote für das derzeitige Visualisierungs- und Kommunikationssystem wurde aus 89 Mitarbeiterinterviews ein Mittelwert von 3 (Befriedigend) ermittelt.
- Die Kommunikationsinhalte, die Menge und die Art der Kommunikation sind nicht an die Mitarbeiter bei Constantia Teich angepasst.
- Auch die Visualisierung ist für den Großteil der Mitarbeiter nicht verständlich oder nicht ansprechend.
- Die Umsetzung des KVP-Ansatzes bzw. des „Betrieblichen Vorschlagswesens“ wird von den Mitarbeitern als ungenügend oder schlecht empfunden.

3.2.3 Best Practice Analyse: Besuche bei anderen Unternehmen

Als dritte Dimension für die Erarbeitung eines neuen Visualisierungs- und Kommunikationskonzepts für Constantia Teich dient ein Benchmark verschiedener Firmen um herauszufinden, welche Arten der Visualisierung diese erfolgreich verwenden und wie diese die visualisierten Inhalte am besten kommunizieren. Der Benchmark hat zum Ziel, die unterschiedlichen Visualisierungsarten in den Unternehmen zu betrachten um daraus eine Ideenliste für das neue Konzept bei Teich erstellen zu können.

Für die Erfassung der Daten bei 10 unterschiedlichen Unternehmen (2 davon aus der Constantia Flexibles Gruppe) in Österreich und in Nachbarländern wurde jeweils dieselbe Methode eingesetzt. Es handelt sich dabei wieder um ein leitfadengestütztes Experteninterview (siehe Tabelle 2: Leitfaden für Mitarbeiterinterview) mit Mitarbeitern der Unternehmen und um einen Produktionsrundgang mit Fotodokumentation.

Auf Wunsch aller beteiligten Unternehmen werden die Unternehmensnamen und die jeweiligen Interviewpartner anonym behandelt. Deshalb werden die Unternehmen lediglich als fortlaufende Nummer benannt und auch keine Fotos von den Produktionsrundgängen veröffentlicht.

3.2.3.1 Auswahl der Unternehmen

Für die Auswahl der Unternehmen gab es drei wichtige Kriterien, die die Unternehmen erfüllen mussten um für den Benchmark in Frage zu kommen.

1. Das Unternehmen verfügt über ein standardisiertes Visualisierungs- und Kommunikationssystem in der Produktion.
2. Das System im Unternehmen erfährt eine hohe Akzeptanz durch die Mitarbeiter und kann gute Erfolge mit dem vorhandenen System verzeichnen.
3. Das Unternehmen erlaubt einen Rundgang durch die Produktion und das Fotografieren der Visualisierungselemente in der Produktion.

Es wurden 10 Unternehmen aus den Branchen Automobilzulieferer, Autobauer, Verpackungsindustrie, Lebensmittelindustrie, Anlagenbauer und Medizintechnik für die Best Practice Besuche und Experteninterviews gefunden.

Die jeweiligen Besuche bei den Firmen dauerten zwischen 3 bis 6 Stunden und wurden im Zeitraum von Ende Oktober bis Anfang Dezember 2013 durchgeführt.

In den folgenden Kapiteln werden die Unternehmen kurz beschrieben, jedoch aus Gründen der Anonymität der Unternehmen sind die Beschreibungen sehr kurz gehalten. Es wird jedoch in jeder Beschreibung erwähnt in welcher Branche das Unternehmen tätig ist und wie groß das Unternehmen in etwa ist.

3.2.3.2 Unternehmen 1

Das Unternehmen ist einer der 30 größten Automobilzulieferer der Welt und hat in vielen Teilen der Welt Standorte. Der besichtigte Standort beschäftigt etwa 300 Mitarbeiter. Am Standort wurde vor kurzem die Visualisierung am Arbeitsplatz vollständig auf EDV umgestellt, nur noch vor den Aufenthaltsräumen gibt es ‚normale‘ Informationstafeln. Das Unternehmen konzentriert sich bei der Visualisierung stark auf die Themen Fehlervermeidung (Auflistung der Fehler im Zeitverlauf) und KVP (besonders auf Verbesserungsideen um weniger Ausschuss zu produzieren).

3.2.3.3 Unternehmen 2

Unternehmen 2 ist einer der größten österreichischen Nahrungsmittelhersteller. Die Mitarbeiteranzahl am Standort beträgt etwa 700. Das Unternehmen setzt beim Thema Visualisierung vor allem auf Infopoints in den Produktionshallen mit großen, ausklappbaren Informationstafeln, die für alle Mitarbeiter zugänglich sind und vor denen Teammeetings abgehalten werden.

3.2.3.4 Unternehmen 3

Das Unternehmen ist ein weltweit operierender Automobilhersteller und beschäftigt am besichtigten Standort rund 3000 Mitarbeiter. In der Produktion werden die Mitarbeiter vor allem durch Infopoints mit Monitoren und Intranetzugang und modern gestalteten Informationstafeln über News, Veränderungen und ihre Leistung informiert.

3.2.3.5 Unternehmen 4

Unternehmen 4 ist in der Verpackungsbranche tätig und gehört zu einem der weltweit führenden Hersteller von Verpackungen. Im Unternehmen sind derzeit etwa 800 Mitarbeiter tätig. Die Geschäftsführung setzt beim Thema Visualisierung und Kommunikation im Bereich Shopfloor auf tägliche Runden durch die Produktion, auf ausführliche Schichtgespräche im Team und auf Visualisierungen direkt an der Maschine via Informationstafeln.

3.2.3.6 Unternehmen 5

Das Unternehmen ist einer der weltweit führenden Automobilhersteller und zählt am besichtigten Standort etwa 10.000 Mitarbeiter. Dem Unternehmen sind die Themen Shopfloormanagement (also Führen vor Ort) mit guter Visualisierung, Kommunikation und Transparenz für die Mitarbeiter enorm wichtig.

3.2.3.7 Unternehmen 6

Dieses Unternehmen ist ein österreichischer Hersteller von Automobilkomponenten, das bereits auf der ganzen Welt Produktionsstandorte besitzt. Der Standort in Österreich beschäftigt etwa 2000 Mitarbeiter.

3.2.3.8 Unternehmen 7

Unternehmen 7 ist wiederum ein Verpackungshersteller mit etwa 400 Mitarbeitern. In der Produktion setzt man bei diesem Unternehmen in puncto Visualisierung und Kommunikation auf viele Hintergrundinformationen, Erklärungen, Interpretationen durch die Führungskräfte und Kommentare bezüglich der visualisierten Daten um den Mitarbeitern das Verständnis für Veränderungen oder auch Probleme zu erleichtern. Der Austausch von Informationen und die Abstimmung der Ziele zwischen den verschiedenen Bereichen wird hier besonders großgeschrieben.

3.2.3.9 Unternehmen 8

Das untersuchte Unternehmen gehört zu einem U.S. amerikanischen Maschinenbaukonzern mit etwa 500 Mitarbeitern. Sie setzen auf eine EDV-lastige Visualisierung und auf größte Transparenz im Unternehmen – es gibt 12 große Monitore im gesamten Werk, auf denen alle wichtigen Informationen, News und Kennzahlen den ganzen Tag abgespielt werden. Alle 2 Monate findet eine Versammlung mit allen Mitarbeitern des Werkes statt, bei der alle Mitarbeiter jegliche Firmeninformationen erfahren (Firmengewinn, Probleme, Investitionen, etc.) – diese Informationen werden auch vier Mal jährlich in der Firmenzeitung an alle Mitarbeiter weitergegeben. Durch diese offene Kultur den Mitarbeitern gegenüber durch weitere Events und Anstrengungen der Geschäftsleitung konnte das Unternehmen schon mehrmals erfolgreich an der Great-Place-to-Work Umfrage teilnehmen.

3.2.3.10 Unternehmen 9

Das global ausgerichtete Unternehmen ist vor allem in der Biotechnologie und der Medizintechnik tätig. Der besuchte Standort beschäftigt rund 400 Mitarbeiter. Die Visualisierung und die Kommunikation im Unternehmen sind der Geschäftsleitung sehr wichtig: Es gibt in den Produktionshallen mehrere Informationstafeln mit allen relevanten Kennzahlen, direkt an den Maschinen werden die maschinenrelevanten Kennzahlen, Fehler und Probleme visualisiert, außerdem finden tägliche Teambesprechungen über aktuelle Themen wie z.B. Prozessoptimierungen, usw. statt.

3.2.3.11 Unternehmen 10

Bei diesem Unternehmen handelt es sich wiederum um einen Verpackungshersteller. Es arbeiten etwa 300 Mitarbeiter am betrachteten Standort. Bei der Visualisierung und Kommunikation in der Produktion setzt das Unternehmen auf drei Dinge:

- Jeder eigenständige Prozess in der Produktion verfügt über eine Informationstafel, auf der alle Kennzahlen visualisiert werden.
- Vor diesen Informationstafeln findet ein Mal im Monat eine Teambesprechung statt, an der auch das Management teilnimmt.
- Das Management erhält alle Updates über die jeweiligen Kennzahlen auf täglicher Basis direkt auf ihren Monitor ins Büro.

Alle von den Firmenbesuchen gesammelten Ideen wurden in einer Tabelle gesammelt und abermals mit einer Häufigkeitsanalyse bewertet. Die am häufigsten in den Unternehmen umgesetzten Elemente (siehe Tabelle 4: Auswertung Best Practice Besuche) wurden dann auch wieder im ‚neuen‘ Visualisierungskonzept berücksichtigt. Die vollständige Tabelle findet man im Anhang.

Tabelle 4: Auswertung Best Practice Besuche

Best Practice Idee	Häufigkeit
KVP Maßnahmenliste mit Status zugänglich für jeden Mitarbeiter	8 mal
Visuelle Darstellung von den Top-Fehlern mit Schadenskosten direkt an der Maschine	6 mal
Interpretation und Kommentare zu den Top-Aushängen (Leistungsaushängen usw.)	5 mal
Auch positive Rückmeldungen bzw. Rückmeldungen zu Audits und Reklamationen – Hintergrundinformationen auch an die MA an der Maschine (Shopfloor)	6 mal
Klare Zuständigkeiten für Informationstafeln (Wer ist verantwortlich für die Aktualisierung?) -> Strukturierung der Tafeln	6 mal
Ziele-Aushang für Mitarbeiter (gesondert über Abteilung, aber auch über Standort gesamt)	5 mal
Gut strukturierte Tafeln mit verschiedenen Farben – alles immer am selben Platz – bestimmtes Abnahmedatum (Wie lange darf ein Aushang hängen?) – einheitlich für die ganze Firma	7 mal
1 Mal monatlich von jedem Bereich Bericht (1 A4 Seite) über wichtigste Kennzahlen usw. mit Kommentar von Bereichsleitern -> gesammelt von Assistenz der GL -> auf 1 Bericht zusammenfassen	6 mal
Schichtprotokolle geführt von Schichtleiter -> bei Schichtübergabe weitergeben	5 mal

1x pro Woche Produktionsleiter + BL + AL Meeting -> Protokoll des Gesprächs erstellt Assistenz des Produktionsleiters (Inhalt: Abstimmung der Bereiche, Ziele, KPIs...)	4 mal
Bereichsleitertreffen: 1xMonat alle Bereichsleiter Treffen und Austausch über Ziele, Projekte, Probleme usw.	4 mal
Weitergabe von Informationen über Intranet -> für jeden Zugang zu Intranet	5 mal
1x pro Woche AL mit Vorarbeitern Treffen, 1x pro Monat BL+AL+Vorarbeiter	4 mal

MA=Mitarbeiter, GL=Geschäftsleitung, AL=Abteilungsleiter, BL=Bereichsleiter

3.2.4 Stärken-Schwächen Analyse

Es konnte nun in den vorhergegangenen Schritten eine lange Liste verschiedener Ideen aus den Mitarbeiterinterviews und den Best Practice Firmenbesuchen erstellt werden (siehe Anhang). Diese Ideen wurden als Nächstes in einem halbtägigen Gruppenmeeting mit insgesamt 6 Personen plus Moderator auf ihre Stärken und Schwächen untersucht und besprochen um diese Ideen auf ihre Praxistauglichkeit zu überprüfen und um die Liste zu filtern. Es wurde am Ende jedes Brainstormings über Stärken und Schwächen jeder Idee, auch über die Sinnhaftigkeit und den Nutzen der Idee abgestimmt (Ergebnis). Bei vereinzelt Ideen war man sich nicht einig und diese wurden mit einem ‚Ja/in‘ (Ja/Nein) versehen bzw. es wurden manche Ideen als gut befunden, aber nur, wenn man diese adaptiert (Ja, aber...).

Ein paar Beispiele der Stärken-Schwächen Analyse finden Sie hier:

Tabelle 5: Stärken-Schwächen Analyse

Maschinenbezogene KPIs (an die Maschine visualisieren)	
Pro	contra
Motivation der MA	Aufwand zu groß
Transparenz	...Lösung: muss kostenstellenbezogen dargestellt werden, dann Aufwand ok
Chance zur Verbesserung, wenn mehr Info	
persönliche Identifikation mit Maschine	
Bsp: Reparatur, Fehler, Rüstzeit, Stillstand, Menge	
Ergebnis:	JA

mehr Infos ans BDE-Terminal kommunizieren	
Pro	contra
interne Infos weitergeben ist möglich	ACHTUNG: nur relevante Infos für Maschinenfahrer
Einzelpersonen direkt Infos übermittelbar	
Änderungen bei Aufträgen rasch und aktuell	Postkastensystem zu unauffällig-> sollte wenn neue Nachricht kommt, ein Feld aufpoppen ,Sie haben Post'
Anweisungen für Maschine direkt dorthin wo es hin soll	
Ergebnis:	JA

Aushang Infos über Standort Teich bzw. Monatsberichte der einzelnen Bereiche in Büros	
Pro	contra
,Produktionsinfoschreiben' sehr beliebt	Detaillierungsgrad beachten? -> Wie genau/detailliert sollte man Infos an MA weitergeben?
Hintergrundinfos: Auslastung des Werks/Ausschuss/Menge -> Info wichtig: Verständnis für Überstunden erhöhen	
Ergebnis:	JA

Vorfallsbericht für versch. Schichten schreiben (Reparatur, Änderungen, Störung, Fehler)	
Pro	contra
schichtübergreifende Transparenz	bei Änderungen leichter: direkt bei Aufträgen dazu schreiben
kein Vergessen von Infos -> lückenlose Weitergabe	
	zusätzlicher Zettel zu viel Bürokratie
	zu viele Infos -> auch mündlich möglich
Ergebnis:	JA/NEIN

Schadenskosten visualisieren bzw. besprechen (Weitergabe an alle MA)	
Pro	contra
in Gruppe wichtig und interessant zu besprechen -> mehr Verständnis der MA	Kunden sollten es nicht sehen
Hauptfehler mit Maßnahmen und Kosten -> Klarheit WARUM Fehler -> Vermeidung	
Trend der Fehler darstellen (QM) -> Verbesserung oder nicht?	
Ergebnis:	JA

Fehlerkatalog mit Bildern und Kosten auf PC (Maschinenfahrer) ev. Bildschirmschoner	
Pro	contra
größte Fehler auch über Aushang oder über Monitor im Sozialraum möglich -> Verbesserung	Bildschirmschoner nur möglich dort wo 2 Monitore vorhanden sind (Stanzen)
mehr Klarheit: was bedeuten die einzelnen Fehler (Bilder sagen mehr als 1000 Worte): speziell für neue MA	Mappe wäre einfacher ->aber altmodisch Einpflegung ins neue Sytem ist viel Arbeit ->Lösung: nicht auf 1 mal sondern Schritt für Schritt
als EDV-Liste: sehr aktuell und wichtig (QM)	
auch Fehlergründe und Kosten dazu	
Ergebnis:	JA

Wetterkarte für Abteilung - Spinne für Produktion (mit Kommentare und Legende)	
Pro	contra
Einheitlichkeit	
genaue Übersicht	
mehr Infos für einzelne Abteilungen	
motivierend für MA ->Einbindung der MA	
Zusammengehörigkeit steigern	
Gründe auch für Gewitter wichtig ->warum, was Maßnahme? (kurzer Kommentar)	
Ergebnis:	JA

Zusatzinfos zu Aufträge dazu (Kundeninfos, Probeauftrag, spez. Anforderungen)	
Pro	contra
Probeaufträge sehr wichtig für Firma: neue Kunden, neue Folgeaufträge: besondere Anforderungen -> das muss kommuniziert werden	sollte eigentlich schon direkt auf Auftrag stehen ->leider, weil nicht aktuell, schlecht
wenn Wiederholungsauftrag wegen Reklamation, dann dazuschreiben WARUM nochmals? ->Lerneffekt für MA, sonst demotivierend, wenn keine Infos	über BDE kommunizieren: besser ersichtlich für MA
	über BDE besser erkennbar, dass Zusatzinfos
	Details über Druckmustermappe
	Aufträge sind falsch vorgeschrieben (Stanzen)
Ergebnis:	JA, aber mit BDE

Standardtafeln bzw. Standardbeschriftung Maschine in jedem Bereich gleich	
Pro	contra
ist schon überfällig	
Einheitlichkeit -> Firma ist eine Einheit (Standard)	
überall gleiche Infos, gleiche Tafeln, die gleichen Dinge werden kommuniziert	
schön auch für Kunden zu sehen	
Ergebnis:	JA

Bildschirmschoner verwenden um langfristige Infos zu kommunizieren	
Pro	contra
viele MA damit ansprechbar	Arbeitsaufwand
Fehler, Reklamationen z.B. in Produktion	Zuständigkeiten prüfen
Unfälle, Sicherheit, News, Spinne, Wetterkarte, usw. auch für Büros	Kurzfristige Inhalte machen keinen Sinn standardisiert über gesamtes Werk wäre besser
allgemeines über IT-Zentrale einspielen	
Abteilungsinterne Dinge einfach weiterzugeben an alle -> jeder erhält die gleichen Infos	
Ergebnis:	JA, langfristige Dinge (für 1 Monat)

Produktionsinfoblatt monatlich (auch WW einbinden)	
Pro	contra
wäre gut, wenn WW integriert wäre, weil alles zu ein und derselben Firma gehört	nicht zu oft -> sonst uninteressant aber regelmäßig wichtig -> Gewohnheit: die Information/der Aushang kommt immer zum gleichen Zeitpunkt ->Interesse groß
Einheitlichkeit verbessern	
1x pro Monat (oder alle 2 Monate) sehr guter Zeitrahmen	
Ergebnis:	JA

Extramonitor am Arbeitsplatz	
Pro	contra
	teuer
	Platzproblem
	Ablenkung
	überflüssig
Ergebnis:	Nein

Monitor im oder vor Sozialraum (alle ‚Aushänge‘ und Infos darüber kommunizieren)	
Pro	contra
EDV ist die Zukunft -> Firma sollte mit der Zeit gehen -> moderner Ansatz	Zuständigkeiten abklären -> abteilungsintern
Zeiteinsparung und Vereinfachung-> viel einfacher und schneller Infos an MA	Touchmonitor wäre gleich besser
in Farbe wichtig	
Arbeitsaufwand und Kosten reduzieren: Nichts mehr ausdrucken, Nichts mehr aufhängen	
keine Gefahr eine Tafel zu vergessen	
sehr aktuelle Infos, weil Weitergabe sofort	
im Sozialraum gut: es ist möglich viele Infos weiterzugeben ohne, dass es der Kunde sieht -> Kunde kein Zugang	
Transparenz für MA	
Betriebsratsinfos einfacher an alle komm. ->	

Niemand wird vergessen.	
jede Abteilung kann die Infos kommunizieren, die sie will.	
Refresh der ‚Tafeln‘: alte Infos schon uninteressant für MA -> Es muss etwas Neues geben.	
gutes Arbeitsklima: die gleichen Infos für Jeden und zur selben Zeit	
Ergebnis:	JA

Wetterkarte: KVP-Index ändern, Jahresbilanz weg und Einsparungen dazu	
Pro	contra
ansprechender	
ohne Jahr: Platz für Kommentare und Erklärungen für MA	
KVP-Index ist nicht klar für MA: leichter verständlich wäre Anzahl der Vorschläge usw.	
Einsparungen sehr interessant für MA: greifbare Zahlen darstellen für MA	
Ergebnis:	JA

BDE-Station: 3min andauernde Infoweitergabe nach Anmeldung (News, usw.)	
Pro	contra
	fixe Buttons auf Bildschirm besser als kurze Infoweitergabe bei Anmeldung
	besser: in BDE mehr Infos zu Aufträge und direkt an BDE schicken
	Klare Trennung zwischen täglicher Arbeit und Infos muss beibehalten werden.
	nur arbeitsrelevante Daten auf BDE
Ergebnis:	Nein

Aushänge/Infos über Monitor auch über positive Audits, Infos über Reklamationen bzw. LOB	
Pro	contra
wichtig für Motivation der MA	Infos gehören gefiltert -> sonst zu viele und es wird wieder uninteressant für MA
Audits und Ankündigungen der Audits sind wichtige Infos -> MA können sich nur verbessern, wenn sie wissen, was nicht passt und was passt (das können sie dann weiterhin auf diese Weise machen und beibehalten) -> Maßnahmenkatalog für Audits! (QM)	
Ergebnis:	JA

auf KVP, Events, Essen selbst Zugriff über Terminal im Sozialraum (siehe WWI)	
Pro	contra
starke Nachfrage danach, weil unzureichende Infos an MA (keine Rückmeldungen, keine Statusinfos, usw.)	wichtig: mit Berechtigungen ->nicht möglich zu manipulieren
KVP: so wie es jetzt ist, mehr Demotivation als Motivation	
Bei großen Abteilungen ist Moderator überlastet: Kann nicht jedem Feedback geben.	
Zeitersparnis für Moderator und MA	
Gutscheine auch anfordern für Punkte (Punkte, Status, Vorschläge alt, Einsparung, usw.)	
Fairness und Transparenz steigern	
Nachvollziehbarkeit für MA: Punktesystem	
auch KVP-Vorschläge auf PC schreiben und senden	
Ergebnis:	

„Balanced Scorecard Produktion“: Krankenstände entfernen, Erklärung - Kommentare dazu	
Pro	contra
eventuell anders bezeichnen: ‚Produktionsspinne‘	alle Abteilungsziele gehören ausgehängt wichtig zur Beurteilung des Arbeitsplatzes -> auch eine Kennzahl
Wenn nicht entfernt wird dann gehört wenigstens Zielwert dazugeschrieben!!	
man benötigt generell eine Erklärung ->Kommentare bei der ‚Spinne‘	
Ergebnis:	NEIN, aber ...

Übergabeprotokoll bzw. Tafel für Schichtleiter	
Pro	contra
Infos gehören lückenlos weitergegeben.	Protokoll zu viel Aufwand -> aber Tafel wäre gut
ohne Aufschreiben vergisst man etwas -> Tafel ohne Vorschriften: nur als Notizhilfe: weiße Tafel mit weglöschbaren Stiften: Übergabe vor dieser Tafel machen	Bürokratie erhöhen
Ergebnis:	TAFEL JA

KVP Maßnahmenkatalog (Aushang bzw. Monitor)	
Pro	contra
gehört wenigstens an PC des AL kommuniziert	zu viel, wenn auch noch dieser Aushang
Statistik gehört ausgehängt: Anzahl Einreicher, Anzahl MA, Nutzen, usw.	
Ergebnis:	Nein, aber...

Produktionsinforunde regelmäßig und 1x pro Monat	
Pro	contra
MA wollen informiert werden persönliche Gespräche sind sehr wichtig für Motivation der MA: besonders von Produktionsleiter	nicht zu oft -> viel Zeitaufwand
Ergebnis:	JA

Abteilungsinfoschreiben (anstatt viele kleine Aushänge -> Sammlung)	
Pro	contra
abteilungsinterne Dinge an alle und nachhaltig kommunizieren -> jeder erhält gleiche Infos -> keine Unfairness	zu wenig Infos dafür, dass es regelmäßig wäre
neue Werkzeuge, Reparatur, große Reklamationen, Fehler, usw. (statt alles in extra Aushang ist dies gute Möglichkeit!)	überschneidet sich mit Produktionsinfos zu viele Infos auch nicht gut
Ergebnis:	NEIN

eigener MA für KVP oder 50% MA: bzw. mehr Abstimmung zwischen KVP und Chef durch Treffen	
Pro	contra
bessere Betreuung des KVP	Kosten des extra MA
mehr Abstimmung durch Treffen der Moderatoren und Wittmann (4 x pro Jahr)	besser: mehr Zeit für Moderatoren in Abteilungen statt extra MA
mehr Transparenz und bessere Kommunikation durch Treffen	
Ergebnis:	JA, aber kein extra MA sondern mehr Zeit

mehr Hintergrundinfos für MA	
Pro	contra
Motivation der MA steigern	nicht zu detailliert -> Aufwand
Gefühl der Wertschätzung, MA werden eingebunden ins Geschehen	nicht alles ist abbildbar
Fehler vermeiden durch Klarheit und aus Dingen lernen, wenn Infos	
Ergebnis:	JA

Schichtgespräch für gesamte Schicht (für jede Schicht): AL mit allen MA und ev. sogar Bereichsleiter	
Pro	contra
Jeder hat den gleichen Informationsstand	Zeitaufwand für Abteilungsleiter, Bereichsleiter
motivierend für MA, wenn regelmäßig (z.B. 4x pro Jahr für 30 Minuten): mehr Infos zu Standort, Zielen, Ist-Stand persönlich vorgetragen von AL oder BL -> fördert auch die Zusammengehörigkeit der Abteilung -> wir arbeiten gemeinsam an den Zielen für die Zukunft -> Einheit	
Ergebnis:	JA

QM=Qualitätsmanagement, BDE=Betriebsdatenerfassung

3.3 Das „neue“ standardisierte und bereichsübergreifende Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation (Fokus: Shopfloor)

Wie bereits früher in dieser Arbeit erwähnt, ist das Ziel der Arbeit ein ‚neues‘ standardisiertes und bereichsübergreifendes Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation mit Fokus auf Shopfloor zu erstellen. Dieses Konzept soll:

- den derzeitigen Trends entsprechen,
- sich auf bereits erfolgreich eingeführte Konzepte stützen und
- auf jeden Fall auf die Mitarbeiter der Firma Constantia Teich angepasst sein.

Um diese drei Kriterien so gut als möglich zu erfüllen, wurden vier voneinander unabhängige Informationsquellen für die Datengewinnung/Ideenfindung für das Konzept gewählt.

In den anschließenden Kapiteln werden die gefundenen Konzeptbausteine aus Literatur, Ist-Analyse, Benchmark-Analyse und Stärken-Schwächen Analyse zusammengeführt. Es wurden aus jedem Kapitel die Top-Ideen (bewertet durch Häufigkeitsanalyse) ausgewählt und mit diesen weitergearbeitet. Schließlich ergab sich aus diesen Top-Ideen ein Konzeptvorschlag für das Unternehmen Constantia Teich.

3.3.1 Kommunikations- und Visualisierungsinhalte

Bevor man sich jedoch der Erstellung eines Visualisierungskonzepts widmet, ist es notwendig festzustellen welche Inhalte die Geschäftsleitung bzw. die Führungsebene in der Produktion überhaupt an die Mitarbeiter kommunizieren möchte bzw. was diese als sinnvoll erachten zu kommunizieren.

Aus vielen Gesprächen und Beobachtungen hat sich folgende Kommunikations- bzw. Visualisierungsinhaltsliste ergeben:

- Kennzahlen, die zum Prozess gehören und die der Mitarbeiter beeinflussen kann
- Informationen über Qualität (Reklamationen, Schadenskosten) und Informationen über Audits mit Auditergebnissen
- Sicherheitsinformationen
- KVP-Themen: Vorschläge, Status, Punkte, Statistik
- Informationen über Constantia Teich: Veränderungen, Investitionen, Ziele
- Betriebsratsinformationen
- Personalinformationen
- Ziele der jeweiligen Abteilungen
- allgemeine Informationen bzw. persönliche Inhalte der Mitarbeiter („verkaufte Fahrrad“ usw.)

3.3.2 Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation (Fokus: Shopfloor)

In diesem Kapitel wird nun das neue Visualisierungskonzept (inkl. Kommunikation) präsentiert und die einzelnen Bausteine des Konzepts erklärt. Das Konzept besteht aus 7 Grundbausteinen mit vielen Unterbausteinen. Jeder dieser Bausteine wurde auf Basis der Mitarbeiterinterviews, Best Practice Firmenbesuche, Stärken-Schwächen Analyse und natürlich unter Einbeziehung der Literaturrecherche entwickelt. Alle Aussagen über den Nutzen oder den positiven Effekt dieser Elemente sind ebenfalls auf die 4 Säulen zurückzuführen. Es wird in den Kapiteln nicht extra auf den Ursprung der Idee eingegangen, da die Bausteine eine Entwicklung aus vielen verschiedenen Ideen sind, und sie sich über viele Monate bis zum endgültigen Status geformt haben. Es können alle Aussagen und Ideen im Anhang (Liste der Ideen aus Mitarbeiterinterviews und aus Best Practice Firmenbesuchen) nachgelesen werden.

3.3.2.1 Informationstafel für Mitarbeiter (Shopfloor)

Das erste und gleichzeitig sehr wichtige Element des Visualisierungskonzepts bildet die Informationstafel für die Mitarbeiter. Die Tafel (siehe Abbildung 20: Informationstafel für Mitarbeiter) ist in folgende Bereiche (alle farblich unterschiedlich markiert) geteilt:

neue visualisierte Inhalte (eigene Entwicklung):

- neue ‚Wetterkarte‘
- neue ‚Produktionsspinne‘ = alte Balanced Scorecard

- ‚Teich News‘
- ‚Top oder Flop‘
- ‚Schnüffler News‘
- ‚Wochenschwerpunkte‘
- ‚Monatssieger KVP‘

beibehaltene Informationen:

- Produktionsinfoblatt
- Aushang Statistik KVP (Vergleich der Abteilungen)
- Auditankündigungen
- Betriebsratsinformation
- bis zu 2 allgemeine News bzw. Aushänge (individuell)

Alle aufgezählten, neu visualisierten Inhalte wurden von mir entwickelt oder es wurden Ideen übernommen und an die Firma Constantia Teich angepasst. Jeder dieser Inhalte wird im Anschluss ausführlich erklärt. Die beibehaltenen Informationen werden nur soweit erklärt, dass man versteht was sich hinter dem Namen ‚versteckt‘.

Wichtig zu erwähnen ist, dass jede Informationstafel einen Verantwortlichen benötigt. Dieser ist für die Wartung, die Aktualität und Attraktivität der Tafel verantwortlich. Der Verantwortliche ist abteilungsintern und wird bestimmt. Um die Arbeit so gerecht als möglich zu verteilen, wird dieser Posten regelmäßig gewechselt.

Alle Aushänge werden zu einem bestimmten Datum ausgehängt – dieses bleibt immer gleich -> dadurch ergibt sich für die Mitarbeiter eine gewisse Routine und sie können sich darauf einstellen, dass z.B. jeden ersten Montag im Monat die aktuellen Leistungsdaten ausgehängt werden. Jeder Aushang auf der Tafel wird auch mit einem ‚Ablaufdatum‘ – also Abnahmedatum – versehen und MUSS vom Verantwortlichen zeitgerecht abgenommen werden.

Die Informationen auf der Tafel bzw. alle weiteren visualisierten Infos werden vier Mal jährlich bei den sogenannten ‚Schichtinforunden‘ in der Gruppe besprochen. Dabei trifft sich der Abteilungsleiter (und eventuell auch der Bereichsleiter) zwischen Frühschicht und zweiter Schicht (zwei Mal in Folge, damit jede Schicht abgedeckt wurde) mit allen Mitarbeitern dieser zwei Schichten für maximal 30 Minuten und bespricht mit ihnen die abteilungsbezogenen Themen Sicherheit, Leistungskennzahlen, Audits, Qualität, Reklamationen, Fehler und Maßnahmen, zukünftige Investitionen und Ziele der Abteilung. Es wird auch kurz auf allgemeine Informationen oder Infos über Constantia Teich eingegangen, falls diese Informationen wichtig für die Mitarbeiter sind. Ein solches regelmäßiges abteilungsinternes Gruppengespräch stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Abteilung und es motiviert die Mitarbeiter, wenn sich der Abteilungsleiter für ein

solches persönliches Gespräch - mit Feedbackmöglichkeit von Seiten der Mitarbeiter - Zeit nimmt. Ein solcher Wissensabgleich ermöglicht es den Mitarbeitern in die selbe Richtung und gemeinsam am Wachstum des Unternehmens zu arbeiten.



Abbildung 20: Informationstafel für Mitarbeiter

In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen auf der Informationstafel visualisierten Inhalte näher erklärt.

3.3.2.1.1 Neue Wetterkarte

Die Wetterkarte (siehe Abbildung 21: Wetterkarte) dient als Leistungsüberblick bzw. Kennzahlenüberblick über die jeweiligen Abteilungen. Sie ergibt sich aus einem bereits vorhandenen Leistungsaushang, der nun in dieser neuen Form an die Mitarbeiter bei Constantia Teich angepasst wurde. Dieser Aushang wird für jede Abteilung individuell angepasst (z.B. bei Produktivität: bei der Abteilung Stanzen: Stk. pro Personalstunde und im Bereich Walzwerk: m² pro Walzstunde) und auf der abteilungsinternen Informationstafel ausgehängt. Sie soll den Mitarbeitern einen Überblick über die wichtigsten Kennzahlen der eigenen Abteilung geben – so ist eine bessere Zielverfolgung und Identifikation mit der Abteilung möglich.

Folgende Anpassungen bzw. Veränderungen des Aushanges wurden durchgeführt:

- Die Kennzahlen wurden an die jeweiligen Abteilungen angepasst (siehe oben).
- Die Kennzahlen wurden an den Wissensstand der Mitarbeiter angepasst: zB. keinen KVP Index: stattdessen eingereichte Vorschläge, Beteiligungsquote und Einsparungen gesamt.
- Es wurde ein zusätzliches Bewertungssymbol (von 3 auf 4) hinzugefügt und die Symbole wurden modernisiert.
- Es wurde eine Legende (sehr gut, gut, Achtung, Problem) eingefügt um es für die Mitarbeiter noch ersichtlicher zu machen, wo man sich gerade leistungsmäßig befindet.
- Es wurde die Spalte Kommentar und Maßnahme („Corrective Action“) hinzugefügt – diese wird im Falle einer Abweichung vom Soll vom Abteilungsleiter ausgefüllt.

Zielerreichung Oktober 2013

Kennzahl	Ziel	Ist	Bewertung	Kommentar und Maßnahme
Arbeitssicherheit • Anzahl meldepflichtige Arbeitsunfälle	0	0		
Qualität • Anzahl Reklamationen • Schadenskosten (in €)	3 20.000	2 21.000		Info zu größeren Reklamationen ganz kurz (welcher Kunde – was – Verweis auf Aushang)
Ausstoss • Menge in Mio. Stk od. Tonnen	1.292	1.100		zB.: es gab Probleme bei ... Fehler ... usw.
Produktivität • Stk. pro Personalstunde • Oder m² pro Walzstunde	104.000	20.000		Krankenstände zu hoch Ausfall wegen Fehler... Maßnahme: oder Achtung:
KVP • Eingereichte Vorschläge • Beteiligungsquote in % • Einsparungen gesamt	25 75 10000	20 65 9000		

 sehr gut
  gut
  Achtung
  Problem

Abbildung 21: Wetterkarte

Die Wetterkarte soll 1-mal monatlich vom Abteilungsleiter mit seinen Mitarbeitern in einem Gruppentreffen besprochen werden (Ist-Stand, Ziele, Erklärung der Abweichungen, Probleme, Verbesserungen von Seiten der Mitarbeiter, positives Feedback, zukünftige Veränderungen, usw.). Dabei soll er versuchen die Mitarbeiter

in einen möglichen Verbesserungsprozess einzubinden bzw. für Verbesserungsvorschläge zu motivieren.

3.3.2.1.2 Neue Produktionsspinne

Die ‚Produktionsspinne‘ (siehe Abbildung 22: Produktionsspinne), wie sie mit neuem Namen heißt, baut auf einer bereits vorhandenen Visualisierung auf (Balanced Scorecard Produktion). Diese ergibt sich aus einer Balanced Scorecard (siehe Literatur: Kapitel Balanced Scorecard - Kennzahlensysteme). Im veränderten Zustand wird sie einen groben Überblick über die Kennzahlen für die gesamte Produktion geben und auf jeder Informationstafel visualisiert werden.

Folgende Veränderungen zu der ‚alten Spinne‘ ergeben sich:

- Als erste und sehr wichtige Änderung wird die Umbenennung der Überschrift von ‚Balanced Scorecard Produktion‘ auf ‚Produktionsspinne‘ vorgenommen und erhält ebenfalls ein neues Design. Dieser Schritt ist notwendig, weil kaum ein Mitarbeiter den Begriff Balanced Scorecard kennt oder versteht.
- Es wird die fortlaufende Nummerierung der Überschriften entfernt: Diese führt zu Missverständnissen, weil sie von den Mitarbeitern falsch interpretiert werden (z.B. Nummer 2 wurde so interpretiert, dass es zwei Arbeitsunfälle gegeben hat – diese Zahl stimmt jedoch nicht mit der Anzahl der Unfälle überein).
- Es werden Richtwerte bzw. Prozentangaben bei den farblich abgestuften Bereichen angegeben. Die Mitarbeiter können die Bewertungen sonst nicht richtig interpretieren bzw. es wird den Mitarbeitern sonst nicht bewusst, wie weit sie noch von einer besseren Leistung entfernt sind.
- Es wird auch eine Ziellinie (in Rot) geben, an der sich die Mitarbeiter orientieren können -> dadurch wird die Motivation gesteigert, da die Mitarbeiter ein Ziel vor Augen haben.
- Die Kennzahlen KVP-Index, BAB und Erfolgsrechnung müssen entweder in einer Erklärungsbox neben der Spinne erläutert werden, oder sie müssen in Gruppengesprächen den Mitarbeitern persönlich erklärt werden. Andernfalls sind diese Kennzahlen nicht sinnvoll, da ein Großteil der Mitarbeiter diese nicht versteht.
- Falls sich eine Kennzahl im roten Bereich befindet, ist dazu eine Erklärung/ein Kommentar vom Produktionsleiter erforderlich. Dieser Kommentar sollte schriftlich neben der Spinne erfolgen.

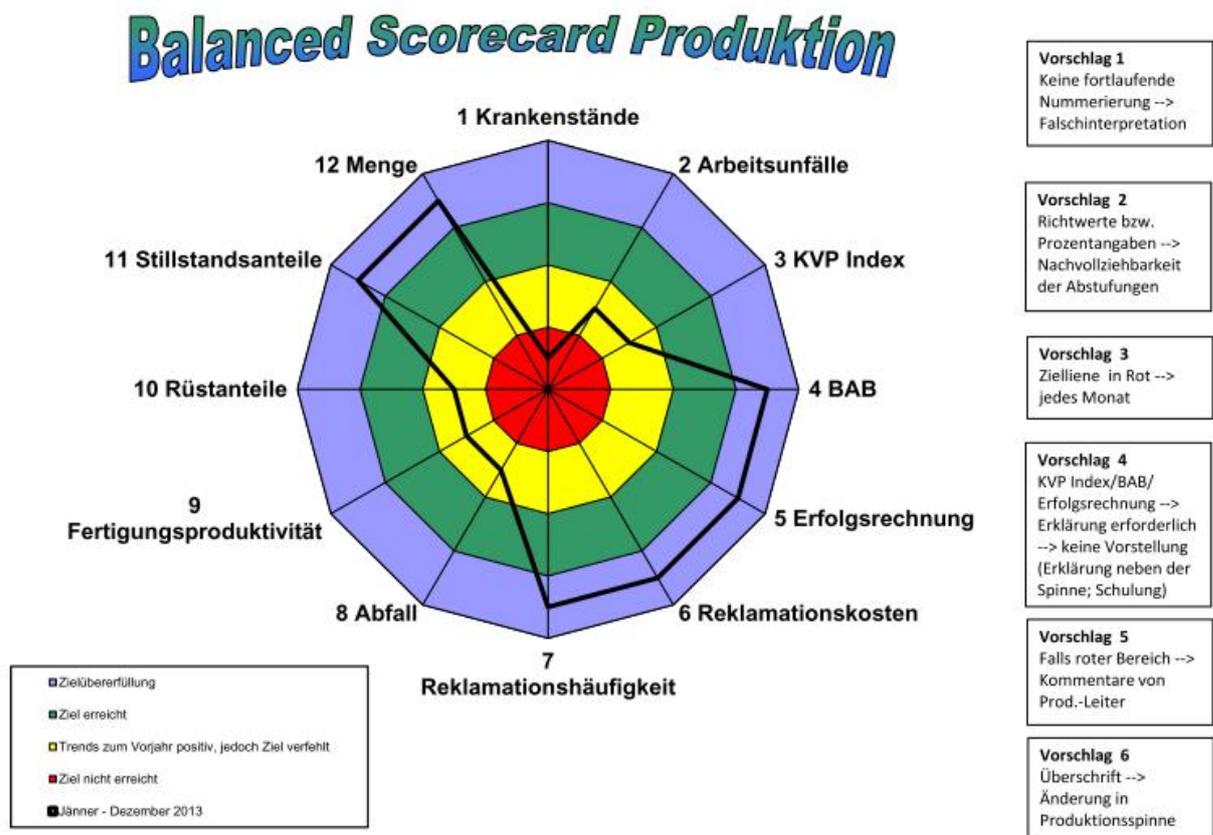


Abbildung 22: Produktionsspinne

Die Kennzahlen der Produktionsspinne sowie weitere Informationen sollen wie gehabt in der ‚Produktionsinformationsrunde‘ (der Produktionsleiter bespricht mit seinen Mitarbeitern – alle Hierarchieebenen – Veränderungen, Entwicklungen, Investitionen, etc.) vom Produktionsleiter mit den Mitarbeitern besprochen werden. Diese Runde soll jedoch regelmäßiger (1-mal im Monat) stattfinden und auch die Bereiche Walzwerk und Materialwirtschaft noch mehr in die Runde einbinden (siehe Tabelle 3: Ergebnis Mitarbeiterbefragung).

3.3.2.1.3 Teich News

Bei den Teich News handelt es sich um einen Aushang bzw. eine Mitteilung der Geschäftsleitung. Es werden hier Informationen über den Standort Constantia Teich weitergegeben:

- Wie viel wurde in diesem Monat produziert?
- Wie sieht die Auslastung im Werk aus?
- Wie steht es mit der Auftragslage?
- Welche Ziele hat Constantia Teich bzw. welche großen Ziele verfolgen die einzelnen Bereiche?
- Haben wir neue Kunden? Neue Großaufträge?

- Gibt es große Veränderungen oder Investitionen bei Constantia Teich?
- Welche Großprojekte laufen momentan bei Teich?
- Wie gut sind die einzelnen Bereiche bei der Zielerreichung (Kennzahlen) im Vergleich?

Die Informationen über die einzelnen Bereiche erhält die Assistentin der Geschäftsleitung 1-mal monatlich von allen Bereichsleitern (maximal eine A4 Seite) und fügt diese zu einem sogenannten ‚Management Informations System‘ (eine/n Übersicht/Bericht über alle Bereiche für die Geschäftsleitung) zusammen. Diesen gesammelten Bericht erhalten auch alle Bereichsleiter um ein besseres Verständnis für die Projekte, Ziele und Vorgehensweisen der anderen Bereiche zu erreichen und um eine Absprache zwischen den Bereichen zu erleichtern (siehe Tabelle 4: Auswertung Best Practice Besuche). Die wichtigsten Informationen daraus werden wiederum auf eine A4 Seite an die Mitarbeiter via Informationstafel weitergegeben. Dadurch fühlen sich die Mitarbeiter in die Vorgehensweisen der Firma einbezogen und sie wissen über die wichtigsten Dinge Bescheid. Es wird ihnen ermöglicht gemeinsam mit der gesamten Firma in dieselbe Richtung zu arbeiten, die gleichen Ziele zu verfolgen (siehe Tabelle 3: Ergebnis Mitarbeiterbefragung). Wiederum ist hier die Regelmäßigkeit und Routine zu beachten. Der Aushang soll jeden Monat zur gleichen Zeit erfolgen. Daher ist es wichtig, dass auch die Bereichsleiter ihren Bereichsbericht zeitgerecht abgeben.

3.3.2.1.4 Top oder Flop News

Die ‚Top oder Flop News‘ sind eine Information für die Mitarbeiter über vorausgegangene Audits von Großkunden. Hier erhalten die Mitarbeiter drei positive und drei negative Rückmeldungen des Kunden (Ergebnisse der Audits), und sie werden auch darauf hingewiesen wie man bei negativer Rückmeldung etwas verbessern könnte bzw. sie werden bei positiver Rückmeldung für ihre Mühen und ihre gute Arbeit gelobt. Dieser Aushang soll als Motivator und auch als Weiterentwicklungshilfe für die Mitarbeiter dienen (siehe Tabelle 3: Ergebnis Mitarbeiterbefragung). Alle diese Informationen werden in visuell attraktiver und übersichtlicher Art und Weise für die Mitarbeiter auf der Informationstafel ausgehängt (siehe Abbildung 23: Top oder Flop News).



Abbildung 23: Top oder Flop News

3.3.2.1.5 Schnüffler News

Durch die ‚Schnüffler News‘ erhalten die Mitarbeiter Hintergrundinformationen über große Reklamationen um ihnen die Möglichkeit zu bieten aus Fehlern zu lernen und sich weiterzuentwickeln (siehe Tabelle 3: Ergebnis Mitarbeiterbefragung). Bei diesem Aushang wird 1-mal monatlich die größte Reklamation (bezogen auf verursachte Schadenskosten) ausgewählt und für die Mitarbeiter auf der Informationstafel visualisiert (siehe Abbildung 24: Schnüffler News). Als Beilage für die Information finden die Mitarbeiter ein Bild der Reklamation (des Fehlers) um eine bessere Vorstellung des Problems zu erhalten.

Bei den ‚Schnüffler News‘ wird zwischen interner und externer Reklamation unterschieden, und es werden folgende Informationen an die Mitarbeiter via ‚Schnüffler News‘ weitergegeben:

- Auftragsnummer der Reklamation
- Produkt (Welches Produkt wurde gefertigt?)
- Maschine (Auf welcher Maschine passierte der Fehler?)
- Problembeschreibung (Warum kam es zur Reklamation? Was ist eine mögliche Ursache dafür?)
- Schadenskosten (Wie groß ist der verursachte Schaden durch den Fehler?)

- Maßnahme (Was kann man tun, damit dieser Fehler nicht mehr passiert und es nicht mehr zu einer teuren Reklamation kommt?)

„SchnüfflerNEWS November...“

Diese Fehler wurden aufgedeckt > Euro



Reklamation Intern/Extern	z.B.: AP-HF
Auftragsnummer	3423/22/99
Produkt	Käsefolie-Deckblatt
Maschine	16/370 (Kostenstelle: 1540)
Problembeschreibung	Material weist seitliche Verklebungen auf, in Folge laufende Bandrisse und Stillstände. Betroffene Rolle 1 + 10. Vermutlich durch defekte Lackabstreifer.
Schadenskosten	6140 kg wurden vernichtet. = 15.515 Euro
Maßnahme	Auf optimal eingestellte und einwandfreie Lackabstreifer achten! Auch während der Fertigung darauf achten bzw. kontrollieren!

Beilage: Bild der Reklamation

Abbildung 24: Schnüffler News

3.3.2.1.6 Wochenschwerpunkte

Die sogenannten ‚Wochenschwerpunkte‘ legen ihren Fokus auf die Themen Arbeitssicherheit & Brandschutz (siehe Abbildung 25: Wochenschwerpunkt Arbeitssicherheit und Brandschutz), Qualität & Effizienz (siehe Abbildung 26: Wochenschwerpunkt Qualität und Effizienz) und Hygiene & Umwelt (siehe Abbildung 27: Wochenschwerpunkt Hygiene und Umwelt). Es handelt sich dabei um eine Information, die ein Mal im Monat ausgehängt wird und jede Woche oder jeden Monat (abhängig von der Geschäftsleitung bzw. Bereichsleitung) ihren Themenschwerpunkt ändert (1. Woche/Monat: Arbeitssicherheit und Brandschutz; 2. Woche/Monat: Qualität und Effizienz; 3. Woche/Monat: Hygiene und Umwelt; 4. Woche/Monat: Arbeitssicherheit und Brandschutz; etc.). Die Mitarbeiter sollen durch diese Aushänge für die vorher genannten Themen sensibilisiert werden und durch sie wieder darauf hingewiesen werden, dass z.B. beim Stapler fahren auch bei kurzen Strecken die Gurtpflicht gilt. Durch diese Aushänge und durch das ‚Abprüfen‘ der Informationen bei den täglichen Rundgängen des Abteilungsleiters durch seine

Abteilung in der Produktion (stichprobenartige Überprüfung einzelner Mitarbeiter, ob sie den Wochenschwerpunkt kennen), können eventuell Unfälle verhindert und die Qualität der Produkte und der Arbeit gesteigert werden (siehe Anhang Best Practice Besuche).

„Wochenschwerpunkte“
Diese Woche achten wir besonders auf...

Arbeitssicherheit und Brandschutz...
Gurt anlegen beim Staplerfahren

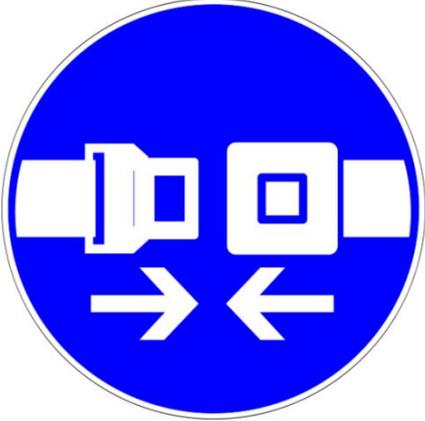
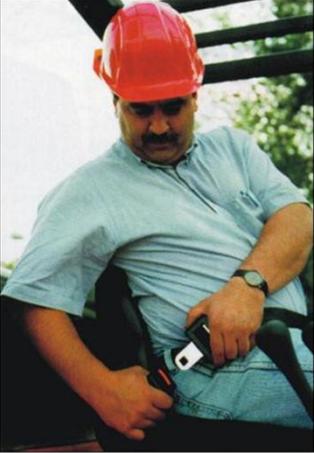


Abbildung 25: Wochenschwerpunkt Arbeitssicherheit und Brandschutz

„Wochenschwerpunkte“

Diese Woche achten wir besonders auf...



Qualität und Effizienz...

Regelmäßige Kontrolle der Einstellungen an der Maschine



Abbildung 26: Wochenschwerpunkt Qualität und Effizienz

„Wochenschwerpunkte“

Diese Woche achten wir besonders auf...



Hygiene und Umwelt...

Haarnetz richtig tragen und Hände desinfizieren



Abbildung 27: Wochenschwerpunkt Hygiene und Umwelt

3.3.2.1.7 KVP Monatssieger

Beim Aushang ‚KVP Monatssieger‘ geht es um die monatliche Prämierung des besten Verbesserungsvorschlages in der Abteilung bzw. Produktion. Diese Information soll nicht nur als Motivation zur Teilnahme am Betrieblichen Vorschlagswesen dienen, sondern soll auch sehr gute Verbesserungsvorschläge bekannt machen um die Mitarbeiter für diesen zu begeistern und um eine spätere Umsetzung und eine schnellere Akzeptanz der Veränderung zu erleichtern. Es soll auch Lob und Anerkennung durch diesen Aushang vermittelt werden. Loben und das aussprechen von Anerkennung ist ein großer Motivator für die Mitarbeiter bei Constantia Teich (siehe Tabelle 3: Ergebnis Mitarbeiterbefragung). Der ‚KVP Monatssieger‘-Aushang (siehe Abbildung 28: KVP Monatssieger) soll Informationen über den Sieger (Vorschlagseinreicher) und über den Vorschlag selbst (Name und Erklärung des Vorschlages) geben.

KVP Monatssieger Logistik

Den besten Vorschlag dieses Monat brachte...





Danke für Ihren
Einsatz,
Engagement und
Kreativität!

Zur Person	Zum Vorschlag
Max Huber	Name
Abteilung Materialwirtschaft	Erklärung

Abbildung 28: KVP Monatssieger

3.3.2.1.8 Produktionsinfoblatt (vorhanden)

Das Produktionsinfoblatt ist bereits fester Bestandteil der Kommunikation und Visualisierung bei Constantia Teich. Hierbei handelt es sich um ein Informationsschreiben des Produktionsleiters über Veränderungen, Investitionen,

besondere Entwicklungen, Probleme, etc. in der Produktion. Diese Daten werden auf einem A4 Blatt weitergegeben und auf jeder Informationstafel ausgehängt.

3.3.2.1.9 Aushang Statistik KVP (vorhanden)

Auch der Aushang über die KVP Statistik ist bereits bei Constantia Teich vorhanden. Hier werden die Bereiche untereinander in Bezug auf Vorschlagsquote, Beteiligungsquote, Einsparungen, usw. verglichen. Ein solcher Aushang ist eine gute Möglichkeit um einen positiven Wettbewerbsgeist zwischen den Bereichen zu schüren (siehe Anhang Best Practice Besuche). Diese KVP Statistik wird 1-mal monatlich vom KVP-Verantwortlichen der Firma an alle KVP Moderatoren ausgesendet. Vier Mal im Jahr gibt es außerdem ein Treffen aller Moderatoren mit dem KVP-Verantwortlichen um Updates, Veränderungen, Beurteilungen, Entwicklung KVP, Thema Fairness und besonders große Verbesserungsvorschläge mit hohem Einsparungspotential zu besprechen.

3.3.2.1.10 Auditankündigungen (vorhanden)

Ein sehr einfacher, jedoch wichtiger Bestandteil der Informationstafel muss weiterhin die Auditankündigung bleiben. Dieser Aushang hat den Zweck ein bevorstehendes, wichtiges Audit anzukündigen – der Aushang dieser Ankündigung kann je nach Audit einen Tag oder eine Woche vor dem Termin erfolgen.

3.3.2.1.11 Betriebsratsinformationen und allgemeine Aushänge

Unter allgemeine Aushänge werden Aushänge verstanden, die nicht jedes Monat gleich sind – es sind Informationen, die für die Mitarbeiter sehr wichtig sein können und daher weitergegeben werden müssen, jedoch keinerlei Regelmäßigkeit unterliegen (z.B. eine kurzfristige Veränderung, die man den Mitarbeitern weitergeben möchte).

Wichtige Betriebsratsinformationen können über die Informationstafel veröffentlicht werden.

3.3.2.2 *Privattafel der Mitarbeiter*

Die kleine ‚Privattafel‘ der Mitarbeiter (siehe Abbildung 29: Privattafel der Mitarbeiter) wird ebenfalls im Sozialraum aufgehängt, wird jedoch von den Mitarbeitern selbst betreut. Hier handelt es sich um eine Tafel, die die Mitarbeiter selbst gestalten können und auf der sie auch private Dinge aufhängen (z.B. Bilder des letzten Betriebsausflugs, lustige Sprüche, etc.) bzw. veröffentlichen können (z.B. ‚Verkaufe Fahrrad‘, etc.).

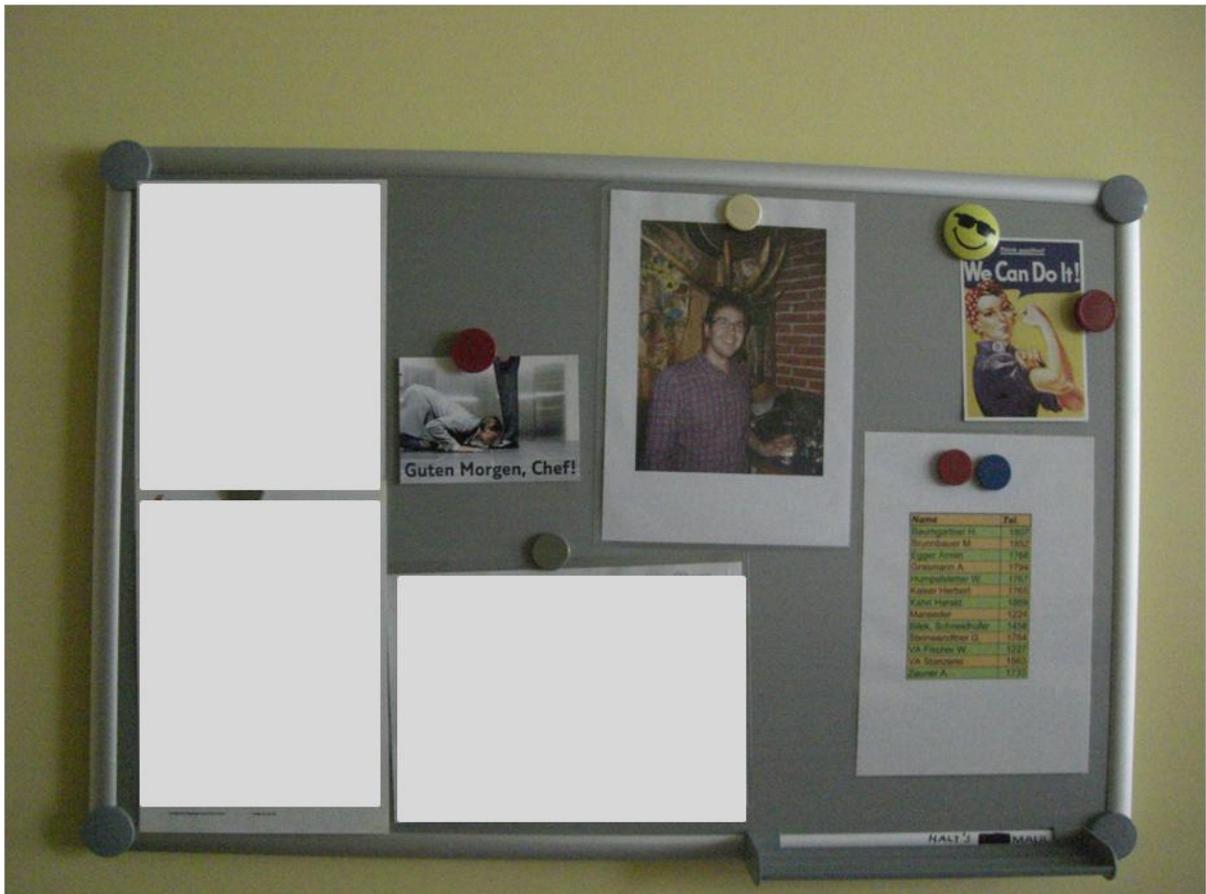


Abbildung 29: Privattafel der Mitarbeiter

3.3.2.3 Informationsterminal im Sozialraum

Das Informationsterminal als wichtiger Bestandteil des neuen Visualisierungskonzepts besteht im Wesentlichen aus einem großen Monitor (plus PC), einer Tastatur und einer Computermaus (siehe Abbildung 30: Infoterminal). Dieses Equipment befindet sich wiederum im Sozialraum der Mitarbeiter. Auf der Bildschirmoberfläche gibt es 8 Icons die mit den jeweiligen Daten, Software, Diensten, Kommunikationssystemen verlinkt sind. Die 8 Icons sind:

- My KVP: Zugriff auf den eigenen KVP Punktestand, Statusüberprüfung der eingereichten Vorschläge (angenommen, abgelehnt, bereits bearbeitet, bereits umgesetzt), Überprüfung der Einsparungen durch die eigenen Vorschläge, Vorschlagslisten von allen Abteilungen (grober Überblick) -> mit Status, Maßnahmenkataloge für die Umsetzung der Vorschläge; ebenfalls wird den Mitarbeitern das Vorgehen für die Berechnung der Punkte zur Verfügung gestellt, dadurch wird die Punkteverteilung für die Mitarbeiter nachvollziehbar und transparent (keine Diskussion über Fairness).
 ⇒ Bei ‚My KVP‘ können sich die Mitarbeiter mit ihrer Personalnummer und einem selbst gewählten Passwort einloggen (zur Wahrung der

- Privatsphäre: Andere haben auf die exakten Dateien der restlichen Mitarbeiter keinen Zugriff).
- ⇒ Die Mitarbeiter können jederzeit auf den Status ihrer Vorschläge zugreifen und alle Vorgänge zurückverfolgen – es gibt keine Unklarheiten mehr und keine Intransparenz bzgl. des Betrieblichen Vorschlagswesens.
 - ⇒ Es wird auch eine Rangliste online gestellt, bei der die Mitarbeiter sehen können, welche 10 Mitarbeiter im Moment die meisten KVP-Punkte der gesamten Firma gesammelt haben. Dies soll auch als Ansporn und Motivation für die Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen fungieren, da der Mitarbeiter mit den meisten Punkten (der ‚KVP Sieger‘) bei der jährlichen Weihnachtsfeier geehrt wird und einen Preis erhält.
- Neuer Vorschlag: Diese Oberfläche bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit neue Verbesserungsvorschläge zu schreiben und direkt durch Drücken des ‚SEND‘-Buttons an den zuständigen KVP-Moderator zu senden. Dadurch wird eine große Zeitersparnis für die Moderatoren erreicht, und es kann viel ‚Zettelwirtschaft‘ vermieden werden (Papiereinsparung der Umwelt zuliebe).
 - Events: Hier haben die Mitarbeiter Zugriff auf die Liste der, vom Betriebsrat oder vom Unternehmen, organisierten Veranstaltungen, Kurse, Ausflüge, usw. ‚Events‘ bieten den Mitarbeitern auch gleich die Möglichkeit sich direkt per Mausklick bei den Events anzumelden um so eine Gleichberechtigung auf allen Hierarchieebenen im Unternehmen zu schaffen und nicht die ohne Computerzugang nicht zu benachteiligen.
 - Schichtplan: Klicken die Mitarbeiter auf dieses Icon so kommen sie direkt zum aktuellen Schichtplan für ihre eigene Schicht. Durch die EDV-mäßige Visualisierung des Schichtplans ist es den Verantwortlichen der Schichteinteilung möglich, Änderungen schneller an die Mitarbeiter weiterzugeben und diese zeitgerecht zu informieren.
 - Gourmet: Durch diesen Button ist es für alle Mitarbeiter möglich am Morgen ihre Essensbestellung für die Kantine abzugeben. Die Wegstrecke zur Kantine und zurück um die Essensbestellung abzugeben entfällt. Man muss auch nicht am Beginn der Woche die Bestellung für die gesamte Woche abgeben, sondern kann nach Lust und Laune Tag für Tag entscheiden was man gerne zum Essen hätte.
 - Qualität: Hier werden Qualitätsdaten für die Mitarbeiter am Shopfloor zugänglich gemacht. Es werden unter diesem Punkt z.B. Fehlerlisten mit Bildern, Kosten, Gründen und Vermeidungsmaßnahmen bzw.

Sofortmaßnahmen für jeden Mitarbeiter zugänglich gemacht. So ist es möglich häufig auftretende Fehler in Zukunft zu vermeiden oder auftretende Probleme schneller zu beheben.

- News: In dieser Kategorie erscheinen tagesaktuelle Neuigkeiten über das Unternehmen.
- ‚Infoeule‘: Die ‚Infoeule‘ (eine Art Intranet) bietet Zugriff auf etwaige Zusatzinformationen über Constantia Teich, auf verschiedene Bereiche, Abteilungen, Prozesse, etc. und bietet auch Platz für das Hochladen und Downloaden von Berichten, Protokollen, Datenblättern, Listen, usw.

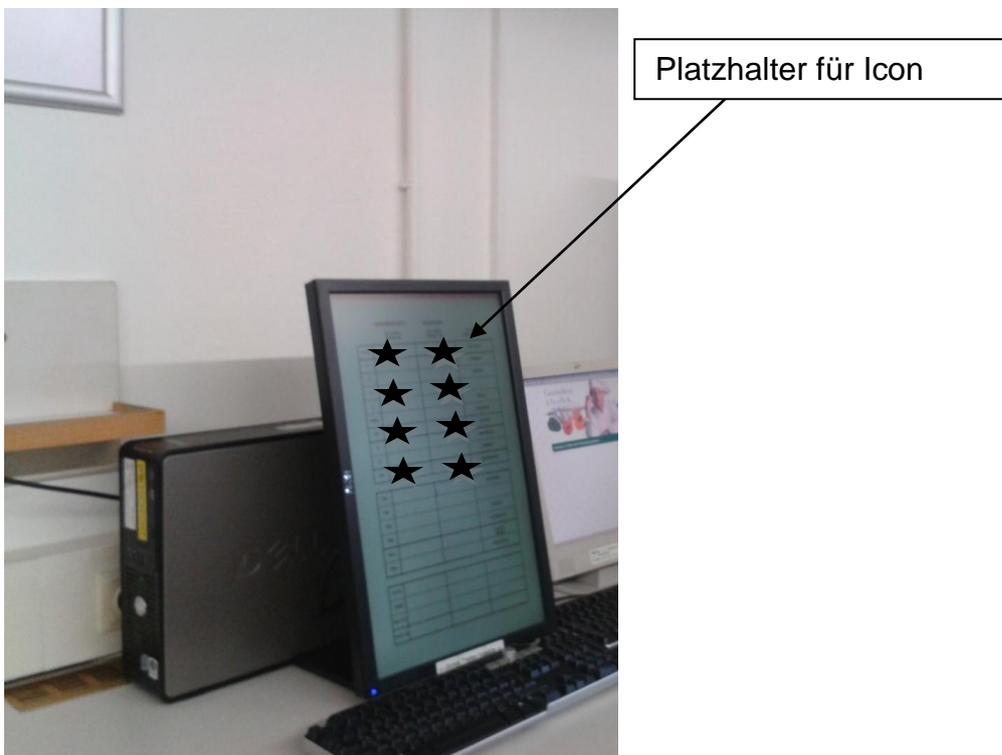


Abbildung 30: Infoterminal

3.3.2.4 Maschinentafel

Die Maschinentafel hängt, wie der Name schon sagt, direkt bei der jeweiligen Maschine/Kostenstelle. Sie ermöglicht es maschinenbezogene Informationen direkt an die Maschine visuell zu kommunizieren. Es werden zwei Hauptthemen an der Maschinentafel visualisiert: Maschinenkennzahlen und Qualitätskennzahlen.

Diese visualisierten Inhalte direkt an der Maschine haben zum einen das Ziel, dass sich die Mitarbeiter mit der eigenen Maschine und der eigenen Arbeit mehr identifizieren können – die Mitarbeiter bekommen Daten an die Maschine, die sie auch wirklich selbst verändern können, wenn sie an der Verbesserung arbeiten.

Durch die Darstellung der Kennzahlen im Zeitverlauf werden auch die Zukunftsorientierung und der Fokus auf Fehlervermeidung bzw. auf Verbesserung bei den Mitarbeitern gestärkt. Diese Art der Datenvisualisierung wirkt als Motivator und startet einen gesunden Wettbewerb der Maschinenfahrer.

Zum anderen ist die Visualisierung der maschinenbezogenen Kennzahlen für die Vorgesetzten sehr wichtig – befindet sich ein Abteilungsleiter gerade auf seiner täglichen Produktionsrunde und geht stichprobenartig von Maschine zu Maschine, so kann er sehr schnell erkennen – auch ohne dies zu erfragen – ob es in letzter Zeit Probleme an der Maschine gab. Durch diesen Gesamtüberblick des AL über alle Maschinen kann z.B. schnell ein Fehlermuster (ein Fehler tritt häufig bei allen Maschinen auf) erkannt werden, und es können Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Wie bereits erwähnt visualisiert die Maschinentafel Maschinenkennzahlen und Qualitätskennzahlen (siehe Abbildung 31: Maschinentafel). Es können im Detail folgende Kennzahlen auf der Tafel dargestellt werden:

Maschinenkennzahlen: (siehe Abbildung 32)

- Entwicklung Fertigungsmenge
- Entwicklung Leistung
- Entwicklung Rüstzeit
- Entwicklung Stillstand

Qualitätskennzahlen: (siehe Abbildung 33)

- Top 4 Fehler und Reklamationen
- Fehlertrend der Top 4 Fehler
- Entwicklung Qualitätskennzahlen (Reklamationshäufigkeit, Schadenskosten) – soll sich ebenfalls auf die Maschine/Kostenstelle beziehen

Die Maschinentafel wird auch bei den ‚Schichtübergabegesprächen‘, bei der Übergabe der Maschinen von einem Maschinenfahrer zum nächsten besprochen, um gemeinsam an einer Verbesserung oder Vermeidung von Fehlern zu arbeiten.

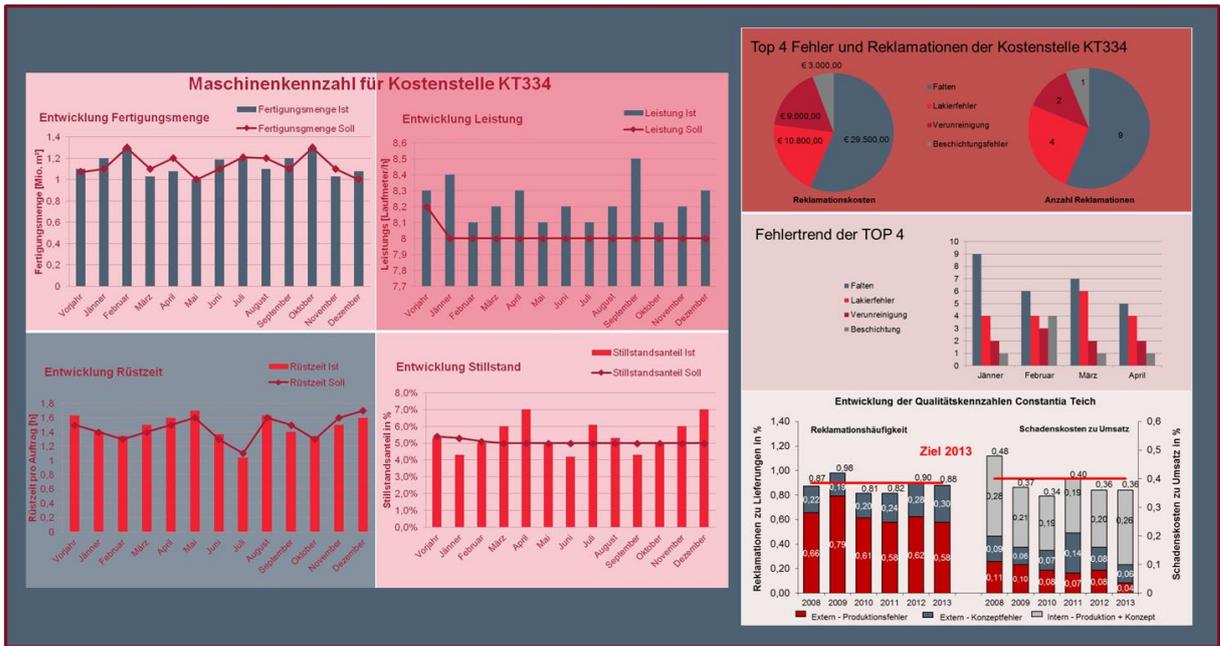


Abbildung 31: Maschinentafel

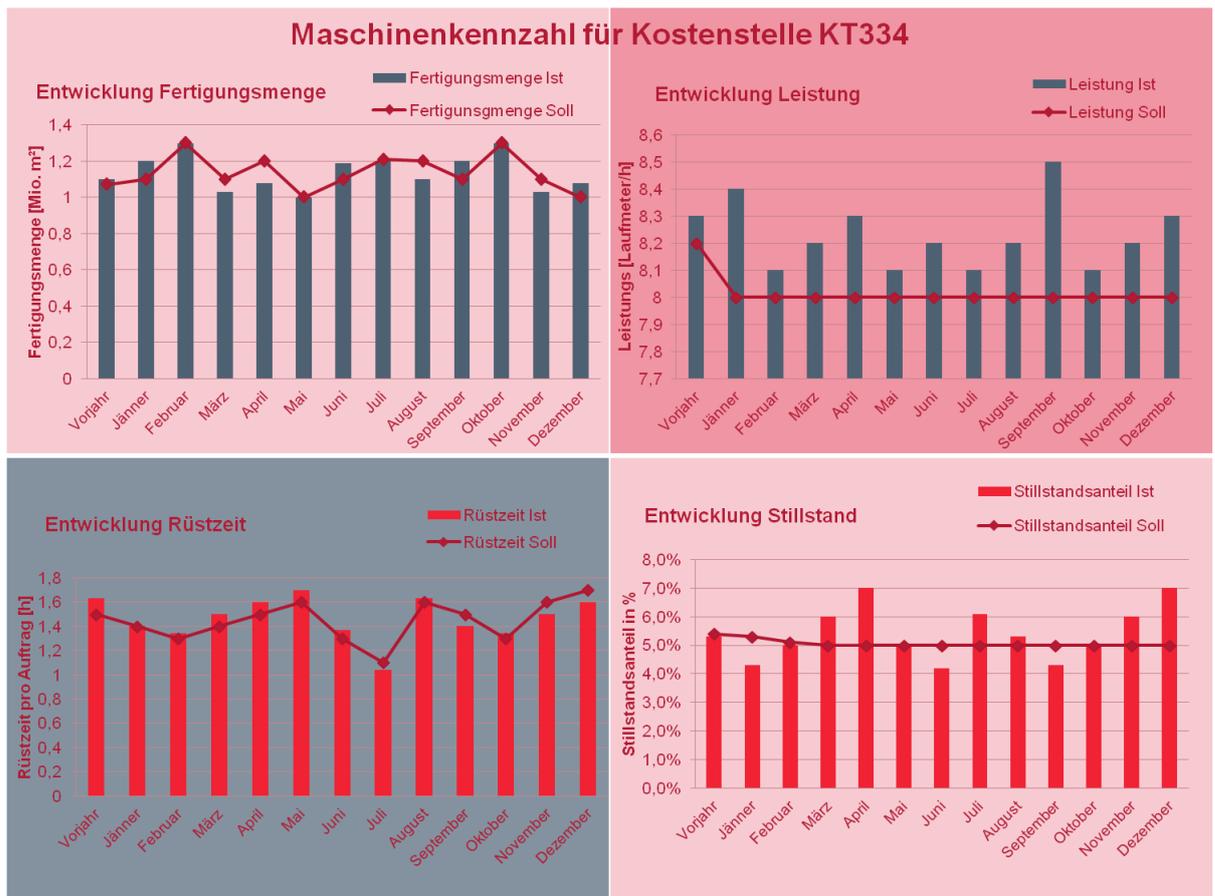


Abbildung 32: Maschinenkennzahlen für eine Kostenstelle

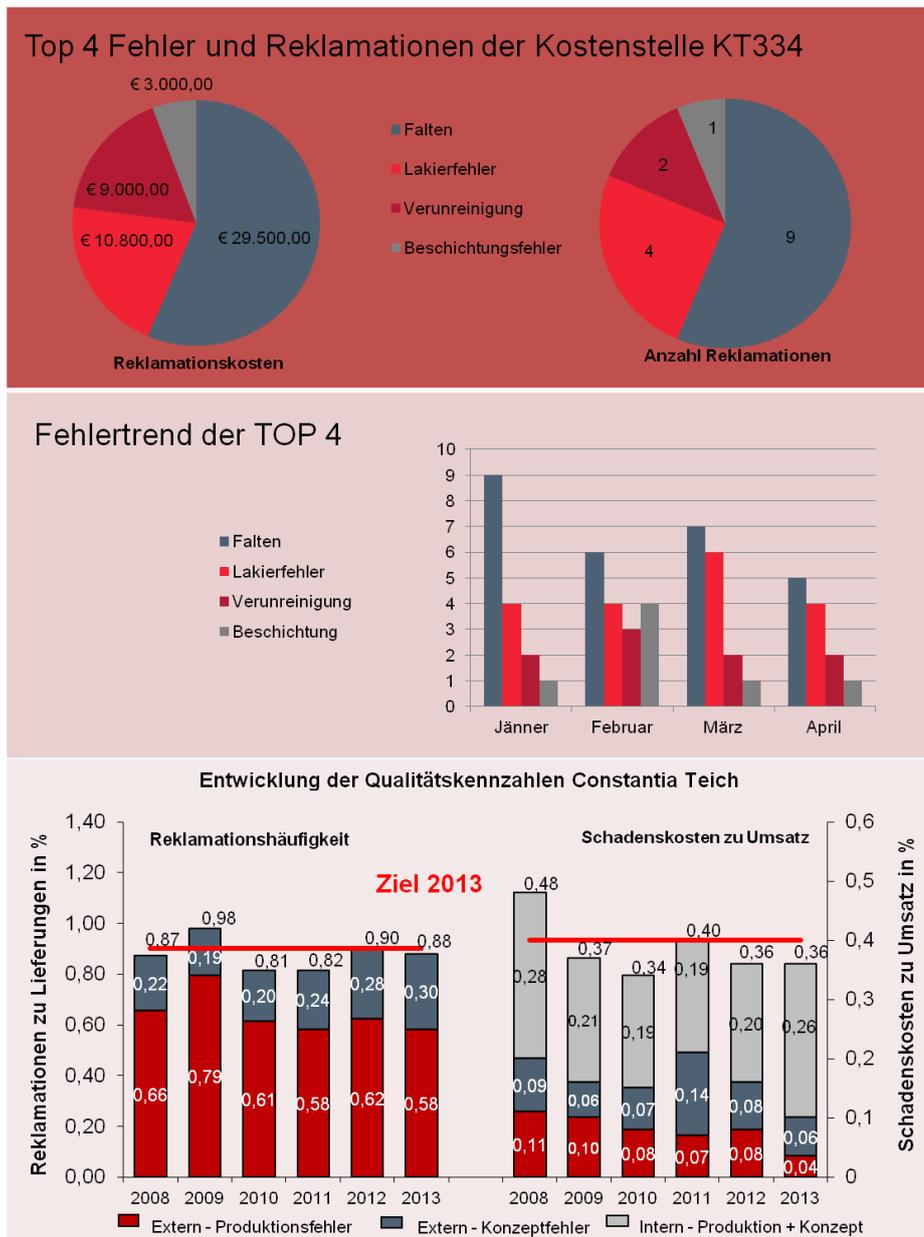


Abbildung 33: Qualitätsblatt für eine Kostenstelle

3.3.2.5 Whiteboards für Schichtübergabe

Die Schichtübergabe zwischen den Vorarbeitern/Schichtverantwortlichen wird vor den Whiteboards (siehe Abbildung 34: Whiteboard) durchgeführt. Diese werden dazu verwendet, dass der Schichtverantwortliche etwaige Probleme, größere Fehler, wichtige Veränderungen oder Änderungen von Aufträgen, die während der Schicht aktuell wurden oder auch große Reparaturen auf ihnen mit Boardmarker notiert um sicher zu stellen, dass keine Informationen bei der Schichtübergabe zur nächsten Schicht vergessen werden. Deshalb wird die Übergabe auch direkt vor den Whiteboards durchgeführt.

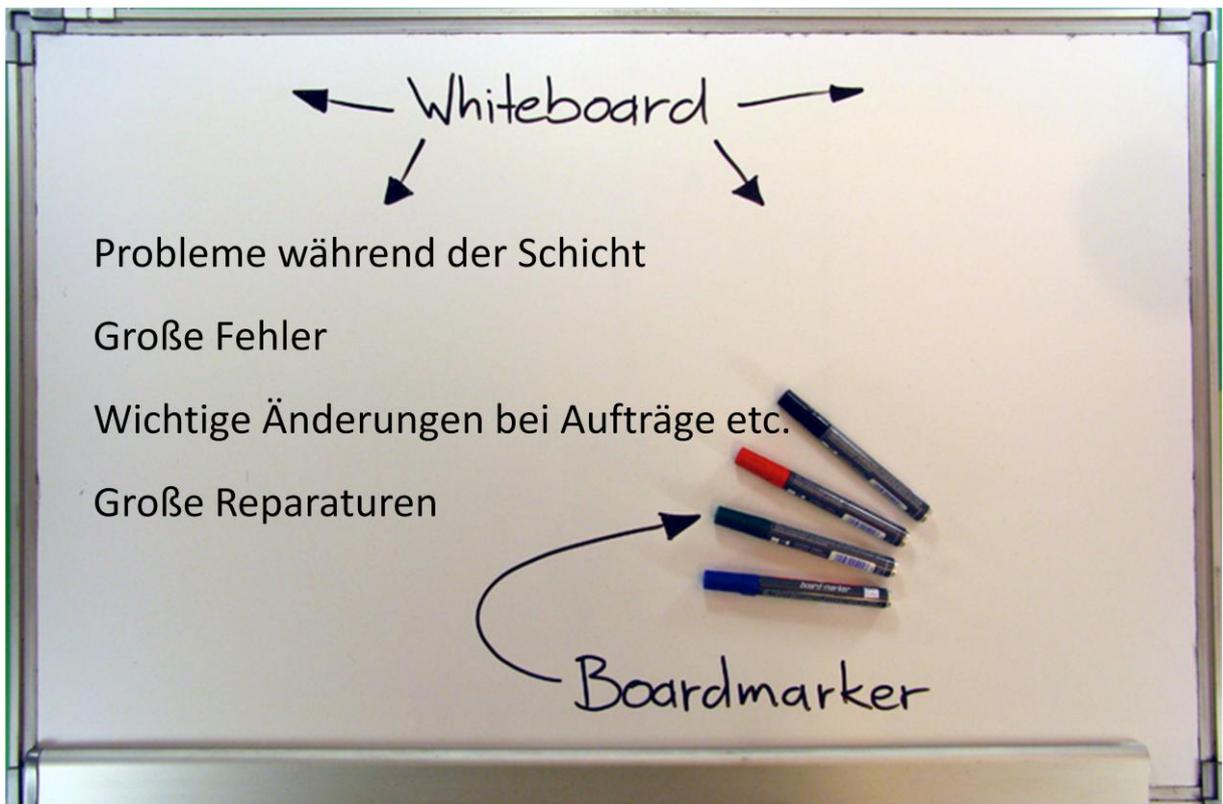


Abbildung 34: Whiteboard

Diese Informationsgleichheit sollte auch für die restlichen Mitarbeiter der Schicht gelten – jeder Mitarbeiter sollte die gleichen Informationen von seinem Vorgesetzten bekommen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass der Schichtleiter zu Schichtbeginn mit allen Mitarbeitern ein kurzes Teamgespräch (etwa 5 Minuten) durchführt, bei dem alle die gleichen Informationen über neue Aufträge, Änderungen in Aufträgen oder Veränderungen an den Vorgängen, usw. erhalten.

Um als Vorarbeiter aktuelle und richtige Informationen an seine Mitarbeiter weitergeben zu können, muss natürlich auch dieser von seinen Vorgesetzten informiert werden. Dies erfolgt einerseits in ‚Wochenkurzmeetings‘ bei denen sich 1-mal pro Woche der Abteilungsleiter mit seinen Vorarbeitern für maximal 20 Minuten trifft und wichtige Neuigkeiten, Veränderungen oder Probleme bespricht; und andererseits erfolgt eine noch breitere Informationsweitergabe bei den ‚Monatsmeetings‘ bei denen sich ein Mal im Monat der Bereichsleiter mit seinen Abteilungsleitern und Vorarbeitern trifft und hier die wichtigsten Dinge des Monats bespricht.

3.3.2.6 BDE-Terminal

Das BDE-Terminal dient zur Erfassung von maschinenbezogenen bzw. prozessbezogenen Ist-Daten bei Constantia Teich. Ein solches Terminal befindet sich bei jeder Maschine. Die Tatsache, dass jeder Mitarbeiter am Shopfloor täglich

mit dem BDE arbeitet und sich fast die gesamte Arbeitszeit in der Nähe des BDE-Terminals aufhält, ist für die Visualisierung von Informationen sehr wichtig. Die Möglichkeiten, verschiedene Informationen über das BDE zu kommunizieren, sind riesig, jedoch müssen dabei einige Einschränkungen beachtet werden, die von Seiten der IT, der Sicherheit und der Führungsebene kommen. Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen und von den Auswertungen der Mitarbeiterinterviews und der Best Practice Firmenbesuche bzw. Experteninterviews wurden folgende Inhalte für die Kommunikation über das BDE-Terminal ausgewählt:

- Auditankündigungen (WANN, WER, WAS, auf was muss geachtet werden – spezielle Anforderungen des Kunden): Die Auditankündigung poppt als Fenster am BDE-Bildschirm auf und muss mit einem Button ‚GELESEN‘ geschlossen werden – so wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter die Nachricht registriert haben.
- Auch Sicherheitsnews oder dringende Nachrichten der Abteilungs- oder Bereichsleiter poppen als Nachricht auf. Hier ist ebenfalls ein Schließen mit dem Button ‚GELESEN‘ notwendig.
- Änderungen von Aufträgen und besondere Anforderungen für Probeaufträge werden direkt beim Auftrag in roter Farbe dazugeschrieben (soll durch das ROT hervorstechen). Die Mitarbeiter sehen sofort beim Beginn der Bearbeitung des Auftrags, dass bei diesem Auftrag auf spezielle Dinge geachtet werden muss.
- Das BDE-Terminal als Kommunikationsmedium ermöglicht auch Nachrichten, die persönlich an einzelne MA gerichtet sind, zu versenden. Diese Mitteilungen erscheinen als Briefe in der ‚Postbox‘ des BDE-Bildschirms.

3.3.2.7 Aufsteller beim Eingang

Der letzte Baustein des überarbeiteten Visualisierungskonzepts bei Constantia Teich sind die Aufsteller für das ‚Team Magazin‘ und eventuell für Betriebsratsinformationen oder andere Magazine oder Zeitschriften zur Weiterbildung der Mitarbeiter (z.B. Druckzeitschrift, Innovationszeitschrift Verpackungsindustrie). Die Aufsteller sollen für jeden Mitarbeiter zugänglich vor den Haupteingängen der Produktion platziert werden. Somit haben die Mitarbeiter die Möglichkeit sich am Morgen, bevor sie im Sozialraum die Kleidung wechseln, oder am Abend, bevor sie nach Hause gehen, das ‚Team Magazin‘ oder eine andere Zeitschrift mitzunehmen. Wie solche Aufsteller aussehen könnten wird in Abbildung 35 gezeigt.



Abbildung 35: Aufsteller (Foto eines Best Practice Firmenbesuchs)

3.3.3 Nutzen des neuen Visualisierungskonzepts mit unterstützender Kommunikation für das Unternehmen

Da schon in den letzten Kapiteln (Präsentation und Erklärung der einzelnen Konzeptbausteine) immer wieder auf die positiven Effekte und Auswirkungen des neuen Konzepts eingegangen wurde, wird sich dieses Kapitel der kurzen und prägnanten Zusammenfassung dieser positiven Auswirkungen auf das Unternehmen Constantia Teich widmen. Diese Aussagen wurden wiederum anhand der Mitarbeiterinterviews, Best Practice Firmenbesuche mit Experteninterviews und anhand der Literatur getroffen. Folgende positive Aussagen sind durch das neue standardisierte und bereichsübergreifende Visualisierungskonzept mit unterstützender Kommunikation möglich:

- Jeder Mitarbeiter bekommt die Informationen, die er benötigt um seine Arbeit bestmöglich zu erledigen und um seine Arbeit nachhaltig zu verbessern.
- Ein standardisiertes und bereichsübergreifendes Visualisierungskonzept ermöglicht ‚dieselbe Sprache‘ in der Firma und fördert die Zusammengehörigkeit und die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen.

- Das neue Konzept ist für Mitarbeiter und Kunden visuell attraktiver.
- Durch eine bessere Kommunikation und Visualisierung von Zielen wird das zielorientierte Arbeiten gefördert. Die Einbindung der Mitarbeiter in die Zukunft des Unternehmens steigert das Verständnis und Bekenntnis der Mitarbeiter zu den Zielen und Veränderungen.
- Durch die bessere Kommunikation, die verbesserte Zusammenarbeit und Abstimmung der Ziele zwischen den Bereichen (mehr Informationsaustausch durch Bereichsberichte und MIS) kommt es zu weniger Zielkollisionen.
- Durch Zusatzinformationen und Hintergrundinformationen über Probleme, Veränderungen, etc. an die Mitarbeiter wird die Identifikation der eigenen Tätigkeit mit der Unternehmensleistung gesteigert und es wird die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöht.
- Durch die Darstellung der Kennzahlen an den Maschinen mit zeitlichen Verläufen und durch Trendanalysen wird die Zukunftsorientierung der Mitarbeiter gestärkt. Die Mitarbeiter wollen sich in eine positive Richtung entwickeln.
- Durch Standards der Visualisierung und durch Selbstzugriff der Mitarbeiter auf Daten bei den Infoterminals im Sozialraum (besonders KVP) wird eine große Zeitersparnis erreicht.
- Es führt ebenfalls zu einer größeren Akzeptanz und Motivation für das Betriebliche Vorschlagswesen, da der Selbstzugriff mehr Transparenz über das System bietet (negative Gefühle durch unfaire Behandlung werden verringert), und die Rückmeldungen auf die eingereichten Vorschläge bzw. auch die Bearbeitung der Vorschläge mit PC können um vieles schneller durchgeführt werden können.
- Das neue, an die Mitarbeiter angepasste Konzept bietet auch den Vorteil, dass die Mitarbeiter Informationen so aufbereitet bekommen, dass sie diese verstehen und mit ihnen arbeiten können.

4 Schlussfolgerungen

Zu Beginn der Arbeit war es wichtig die Begriffe Shopfloor-Management, Betriebliches Vorschlagswesen und Balanced Scorecard zu definieren und zu erklären. In Bezug auf Shopfloor-Management waren besonders die Teile Visualisierung und Kommunikation für diese Arbeit von Bedeutung und viele der theoretischen Ansätze wurden in der Praxis bei den Mitarbeiterinterviews auf ihre Nützlichkeit bzw. Attraktivität überprüft, und sie wurden auch für gut befunden. Es gibt zwar viel Literatur darüber, dass die Visualisierung und Kommunikation in einer Produktion wichtig sind, jedoch gibt es kaum Literatur darüber wie eine solche Visualisierung aussehen könnte, bzw. wie man in der Praxis in einer Produktion visualisiert und am besten kommuniziert. Die Fragen:

- WAS soll visualisiert/kommuniziert werden?
- WIE soll es visualisiert/kommuniziert werden?
- WANN soll es visualisiert/kommuniziert werden?
- WER soll es an WEN kommunizieren?

werden in der Literatur kaum behandelt.

Das Ziel meiner Arbeit war es nun für eine Produktion (Constantia Teich) genau diese Fragen zu beantworten und ein Konzept zu entwerfen, welches all diese Fragen berücksichtigt und eventuell auch von anderen Unternehmen übernommen werden kann.

Dieses Konzept wurde anhand einer umfangreichen Literaturrecherche, Ist-Analyse im Betrieb, Best Practice Firmenbesuchen und einer Stärken-Schwächen Analyse im Team erstellt.

Zuerst wurde die Literaturrecherche durchgeführt um herauszufinden, welche Ansätze es bereits in der Literatur gibt und um auch ein paar Ideen zu sammeln. Parallel dazu wurde auch schon mit der Ist-Analyse bei Constantia Teich begonnen: Rundgänge in der Firma, Fotodokumentation und Mitarbeiterinterviews mit 89 Mitarbeitern. Dabei war es besonders wichtig, dass nach der Fotodokumentation und Präsentation vor dem Management die Führungsebene davon überzeugt war, dass hier auf jeden Fall eine Veränderung/Verbesserung stattfinden muss.

Bei den Mitarbeiterinterviews wurden anhand eines zuvor erstellten Leitfadens (aufbauend auf der Literaturrecherche und der bisherigen Ist-Analyse) die aktuelle Visualisierung und Kommunikation in der Firma, Wunschscenarien der Mitarbeiter (wie könnte es aussehen oder sein) und konkrete Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter erfragt. Die Atmosphäre während der etwa einstündigen Interviews war mehr als gut: Die Mitarbeiter redeten ohne Vorbehalte und hatten auch sehr viele

Ideen zu den genannten Themen. Dies lässt sich wahrscheinlich auf die sehr gute und offene Unternehmenskultur bei Constantia Teich zurückführen – jeder Mitarbeiter wird mit Respekt und Freundlichkeit behandelt.

Bei den Mitarbeiterinterviews war interessant zu erkennen, dass die Einbindung in Entscheidungen und Transparenz bzw. mehr Hintergrundinformationen über Vorgänge und Entscheidungen die allerwichtigsten Anliegen der Mitarbeiter waren und bei fast jedem Interview zur Sprache kamen.

Es konnte jedoch auch festgestellt werden, dass die verwendete Visualisierung im Shopfloorbereich nicht an die Mitarbeiter angepasst ist – teilweise werden Dinge visualisiert, die die Mitarbeiter nicht interessieren oder, die sie nicht einmal verstehen.

Im Anschluss an die Mitarbeiterinterviews begannen die 10 Best Practice Firmenbesuche, bei denen wiederum Interviews mit Mitarbeitern (leitfadengestützte Experteninterviews) und ein Rundgang durch die Produktion mit Fotodokumentation durchgeführt wurde. Auch bei diesen Besuchen konnten wieder viele Ideen gesammelt und die zuvor ermittelten Ideen (aus Literaturrecherche und Mitarbeiterinterviews) auf ihre Tauglichkeit überprüft werden. Es war schön zu sehen, dass bei jeder Firma sehr offen und ehrlich über die aktuelle Situation bei ihnen in der Produktion gesprochen wurde. Das war ein wichtiger Faktor, warum ich sehr viel von diesen Besuchen für meine Arbeit verwenden konnte.

Am Ende wurden alle Ideen und Vorschläge aus Literatur, Mitarbeiterinterviews und Firmenbesuchen in einer Liste gesammelt und eine Häufigkeitsanalyse durchgeführt: Welche Ideen kamen sowohl in der Literatur, als auch bei den Interviews, als auch bei den Firmenbesuchen vor? Durch die vielen unterschiedlichen Informationsquellen konnte eine Vielzahl an neuen und guten Ideen gefunden werden. Mit den am häufigsten genannten Ideen wurde weitergearbeitet und eine Stärken-Schwächen-Analyse im Team bei Constantia Teich durchgeführt. Bei dieser wurden abermals die Konzeptvorschläge auf ihre Praxistauglichkeit bei Constantia Teich überprüft und alle positiven und negativen Einfälle gesammelt.

Nach diesem letzten Schritt konnte dann die eigentliche Konzepterstellung gestartet werden – dabei wurde vor allem auf Akzeptanz/Verständnis bei den Mitarbeitern und auf Umsetzbarkeit bei Constantia Teich geachtet.

Das fertige Konzept wurde dann vor der Geschäftsleitung ausführlich präsentiert und wurde sehr gut angenommen. Dabei wurde besonders hervorgehoben, dass das neue Konzept voll und ganz an die Mitarbeiter bei Constantia Teich angepasst wurde und jeder visualisierte Inhalt von den Mitarbeitern verstanden wird.

Ob und in welchem Ausmaß das im Zuge dieser Diplomarbeit erstellte Konzept bei Constantia Teich umgesetzt wird, wird man in der nahen Zukunft sehen.

4.1 Limitations

Für die Aufgabenstellung dieser Diplomarbeit wäre es noch sehr interessant gewesen, noch mehr leitfadengestützte Experteninterviews mit weiteren Unternehmen zu führen. Die erfolgreiche Kontaktaufnahme mit Unternehmen für einen Besuch mit Interview (Dauer: mindestens 3 Stunden) ist aber eine große Herausforderung. Diese zusätzlichen Informationen und Erfahrungen bezüglich Visualisierungen hätten die Ergebnisse noch weiter verfeinert und noch mehr Ideen und Bausteine für das Konzept geliefert. Der Rahmen dieser Arbeit wäre damit gesprengt worden.

Die Stichprobenmenge für die Mitarbeiterinterviews (89 Mitarbeiter) der Constantia Teich Belegschaft hätte noch erhöht werden können, um die Ergebnisse noch aussagekräftiger zu machen. Jedoch wurde von Unternehmensseite der Umfrageumfang aus Zeitgründen begrenzt, da die Mitarbeiter für die Interviews ihre Arbeitsplätze verlassen mussten. Der Leitfaden für die Interviews wurde so gestaltet, dass sie jederzeit auf eine größere Anzahl von Teilnehmern ausgeweitet werden kann.

Die genannten Limitations könnten dazu führen, dass für zukünftige wissenschaftliche Arbeiten neue Themenstellungen und Problemlösungsansätze von dieser Arbeit abgeleitet werden können.

4.2 Ausblick

In der einschlägigen Literatur gibt es derzeit kaum praxisnahe Anleitungen oder Erklärungen zur Visualisierung in der Produktion. Aber auch Unternehmen machen sich noch zu wenige Gedanken darüber, wie man Informationen am besten an den Shopfloor weitergibt. Es wird nicht ausreichend darauf eingegangen, welche Informationen die Mitarbeiter an der Maschine brauchen und auch verstehen und so für ihre Arbeit verwenden können.

Unternehmen müssten bei der Art der Visualisierung und Kommunikation mehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen eingehen. Das benötigt dann mehr Zeitaufwand, ist aber essentiell um die Vorteile einer guten Visualisierung im Unternehmen nutzen zu können und langfristig als Unternehmen von diesen Maßnahmen zu profitieren.

Von Unternehmensseite, das zeigt diese Diplomarbeit, gibt es Bedarf für konkrete, gut angepasste Visualisierungsmaßnahmen in der Produktion, die einfach umsetzbar und wirkungsvoll sind.

5 Literaturverzeichnis

5.1 Verwendete Literatur

Aluka, G.: Lean Kaizen in the 21st Century, Quality Progress, 2007

Barche, U.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess, Pocket Power, Hanser, 4.Auflage, München, 2008

Baumann, A.: Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung. Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der Schweizerischen PTT-Betriebe, Freiburg (Schweiz), 1991

Baumann, M.: Gestaltung von betrieblichen Anreizsystemen zur Förderung der Innovationsfähigkeit, Druck Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2001

Baumgartner, R.: Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung, Rainer Hampp Verlag, München, 2010

Bernhard, M. G.; Hoffschröer, S.: Report Balanced Scorecard, Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 2. Aufl., Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf, 2003

Brinkmann, E.; Heidack, C.: Unternehmenssicherung durch Ideenmanagement. Bd. 2: Mehr Erfolg durch Motivation, Teamarbeit und Qualität, 2. Aufl., Freiburg im Breisgau, 1987

Böhme, O.: Das Vorschlagswesen in der Schweiz, Internationale Treuhand AG, Information der Internationalen Treuhand AG, Nr. 73, S. 30-42, 1985

Böhme, O.: Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, Die Unternehmung, Nr. 4, 40. Jg., 1986

Bracht, U.; Quasdorff, O.: Ideenmanagement und Lean Production aus der Perspektive der Industriemeister, Industrial Engineering, S.18-23, 2009

Brinkmann, E.; Heidack, C.: Betriebliches Vorschlagswesen, Bd. II: Fortentwicklung zum Ideenmanagement durch Motivation und Gruppen, Freiburg im Breisgau, 1984

Brokmann, W.: Lean Production II, Erfahrungen und Erfolge in der M+E Industrie, Institut für angewandte Arbeitswissenschaften, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1994

Brunner, J.: Japanische Qualitätsstrategien, Institut für Managementwissenschaften, Vorlesungsskript 2011, Wien, 2012

- Brunner, J.: Japanische Erfolgskonzepte, Hanser Verlag München, Wien/Ulm, 2011
- Brückner, M.; Fischer, J.: Frischer Wind für gute Ideen, vom betrieblichen Vorschlagswesen zum modernen Ideenmanagement, Carl Hanser Verlag, München, 2012
- Continental Regensburg: Vom „Lean Programm“ zum „Continental Business System“, Automotive Lean Production, München, 2011
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, Führen und Rationalisieren durch Betriebliches Vorschlagswesen, 2. Auflage, Berlin, 1985
- Enkelmann, N.: Die Macht der Motivation, mvg-Verlag, München, 1995
- Esser, J.; Ruhnau, J.: Vorschlagswesen und Gruppenmodelle, Personal, 45. Jg., Heft 8, S. 354-357, 1993
- Fendrich, J.: Innovations-Management. In: Der Innovations-Berater hrsg. v. Deutschen Institut für Betriebswirtschaft, Freiburg im Breisgau, 1982
- Gaugler, E.: Betriebliches Vorschlagswesen, Grochla, E.; Wittmann, W., Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart, 1976
- Grimm, J.; Grimm W.: Deutsches Wörterbuch, Band 7, Leipzig: S. Hirzel, 1869
- Gläser, L.; Laudel, G.: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalysen als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Überarbeitete Auflage, Wiesbaden, 2009
- Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre 2, 3. Aufl., Bern und Stuttgart, 1986
- Hermann, M. A. und Pifko, C.: Personalmanagement: Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis, 2. Aufl., Compendio Bildungsmedien AG, Zürich, 2009
- Higi, B.: Das betriebliche Vorschlagswesen, Druck Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2008
- Horvath, P., Kaufmann, L.: Balanced Scorecard: Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, Harvard Business Manager 5/1998
- Horvathova, A.: Prozessstandard Ideenmanagement, Volkswagen Slovakia, Bratislava, 2010
- Imai, M.: Kaizen, Der Schlüssel zum Erfolg, Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, 7.Auflage, München, 1992
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997

- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: The Balanced Scorecard: Measures that drive performance; Harvard Business Review, Jan./Feb. 1992
- Kaufmann, P.: Erste Group Research: Credit Report Constantia Flexibles Group GmbH/Österreich, April 2012
- K. Liker, J.; Meier, D.: Toyota Talent,, Erfolgsfaktor Mitarbeiter- Wie man das Potential seiner Angestellten entdeckt und fördert, FinanzBuch Verlag, 1.Auflage, München, 2008
- K. Liker, J.: Der Toyota Weg, FinanzBuch Verlag, 6.Auflage, München, 2009
- K. Liker, J.; Meier, D.: Toyota Talent, MacGraw-Hill, New York, 2007
- K. Liker, J.; Meier, D.: Praxisbuch der Toyota Weg, FinanzBuch Verlag, 3.Auflage, München, 2009
- KMU-Magazin: Lean Management- Wettbewerbsvorteile durch Lean-Kultur, Nr.1, Februar 2009
- Koschnick, W.J.: Management: Enzyklopädisches Lexikon, Walter de Gruyter & Co, Berlin, 1995
- Krause, R.: Unternehmensressource Kreativität. Trends im Vorschlagswesen, Erfolgreiche Modelle, Kreativitätstechniken und Kreativitäts-Software, Köln, 1996
- Krauss, R.: Das betriebliche Vorschlagswesen als Mittel zur Rationalisierung und zur sozialen Betriebsgestaltung, Dissertation, München, 1956
- Kudernatsch, A.: Hoshin Kanri: Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2013
- Litzlbauer, W.: Anforderungen neuer industrieller Produktionsphilosophien an das Humanpotential, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1994
- Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., München, 1996
- Mayer, B.: Globale Balance in die ZF bringen, Automobilproduktion, Ausgabe 10, 2012
- Mähle, H.: Visualisierung in der Produktion, 2. Auflage, Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner GmbH, Sternenfels, 2010
- Neubeiser, A.: Die Effizienz des Betrieblichen Vorschlagswesens, München und Mering, 1998

Pilshofer, B.: Wie erstelle ich einen Fragebogen? Ein Leitfaden für die Praxis, Wissenschaftsladen Graz, Institut für Wissens- und Forschungsvermittlung, 2. Auflage, 2001

Reusch, F.: Erste europaweite Studie zum Business-Profit des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, München, 2009

Ridder, Th. und Krueger, Ch.: Betriebliches Vorschlagswesen bei Krupp. 125 Jahre Entwicklung und Potential für die Zukunft, BVW: Zeitschrift für Vorschlagswesen, Nr.1, 1998

Ridolfo, E.: Ideenmanagement: Chancen und Risiken für Klein- und Mittelbetriebe. Kosten einsparen durch Mitarbeiterideen, Tectum Verlag, Marburg, 2000

Spahl, S.: Handbuch Vorschlagswesen, Praxis des Ideenmanagements, Verlag Moderne Industrie, München, 1975

Spahl, S.: Geschichtliche Entwicklung des BVW, 42. Jg., Heft 5, S. 178-180, 1990

Suzaki, K.: The New Shopfloor Management: Empowering People for continuous improvement, The Free Press, New York, 1993

Thom, N. und Etienne, M.: Voraussetzungen und Grenzen des Vorgesetztenmodells im Vorschlagswesen: Anregungen aus einer Fallstudie, BVW: Zeitschrift für Vorschlagswesen, Nr. 4, 1996

VDI, Bericht 1519, Wege zum Erfolg durch Excellence, VDI-Gesellschaft Systementwicklung und Projektgestaltung, Berlin, 1999

Whitmore, G. und Sakson, S.: Communications Strategy, McKinsey&Company, 2013

5.2 Internetverzeichnis

http://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article124288058/Europas-Industrie-ruft-um-Hilfe.html

<http://www.horvath-partners.com/de/publikationen/studien/detail/publication/performancesteigerung-in-der-produktion-durch-shopfloor-management/>

<http://www.pionierbasis.com/2012/05/nur-gelebtes-lean-management-fuhrt-zum-erfolg/>

http://www.conference-board.org/pdf_free/councils/TCBCP020.pdf

<http://www.shopfloor-management.de/content/view/13/28/>

<http://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/artikel/shopfloor-management-409057.html>

<http://www.leanmagazin.de/medien/video/531-shopfloor-management.html>

http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/betriebliches-vorschlagswesen-effizienzsteigerung-von-innen-421-anforderungen-an-einen-verbesserungsvorschlag_idesk_PI11444_HI1463729.html

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html>

<http://teich.cflex.com/Unternehmen.1887.0.html>

<http://www.rhetorik.ch>

http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/r11022_de.htm

<http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/91863>

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozessablauf der Arbeit	6
Abbildung 2: Demingkreis	12
Abbildung 3: Kommunikationsablauf SFM.....	14
Abbildung 4: Balanced Scorecard 4 Perspektiven.....	24
Abbildung 5: Kennzahlen Constantia Flexibles	26
Abbildung 6: 4 Säulen der Konzepterstellung.....	27
Abbildung 7: KVP Tafel Basisveredelung	29
Abbildung 8: KVP Tafel Personalwesen.....	29
Abbildung 9: KVP Tafel Druck	30
Abbildung 10: Informationstafel	31
Abbildung 11: Tafel Büro Produktion.....	31
Abbildung 12: Tafel Büro	32
Abbildung 13: Informationstafel Produktion	32
Abbildung 14: Tageslichttisch 1	33
Abbildung 15: Tageslichttisch 2.....	34
Abbildung 16: provisorische Tafel 1	34
Abbildung 17: provisorische Tafel 2	35
Abbildung 18: Arbeitsplatz 1	35
Abbildung 19: Arbeitsplatz 2.....	36
Abbildung 20: Informationstafel für Mitarbeiter	59
Abbildung 21: Wetterkarte	60
Abbildung 22: Produktionsspinne	62
Abbildung 23: Top oder Flop News	64
Abbildung 24: Schnüffler News	65
Abbildung 25: Wochenschwerpunkt Arbeitssicherheit und Brandschutz	66
Abbildung 26: Wochenschwerpunkt Qualität und Effizienz	67
Abbildung 27: Wochenschwerpunkt Hygiene und Umwelt	67
Abbildung 28: KVP Monatssieger.....	68
Abbildung 29: Privattafel der Mitarbeiter	70
Abbildung 30: Infoterminal.....	72
Abbildung 31: Maschinentafel	74
Abbildung 32: Maschinenkennzahlen für eine Kostenstelle	74
Abbildung 33: Qualitätsblatt für eine Kostenstelle	75
Abbildung 34: Whiteboard	76
Abbildung 35: Aufsteller (Foto eines Best Practice Firmenbesuchs)	78

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufteilung Bereiche.....	37
Tabelle 2: Leitfaden für Mitarbeiterinterview.....	39
Tabelle 3: Ergebnis Mitarbeiterbefragung	41
Tabelle 4: Auswertung Best Practice Besuche.....	48
Tabelle 5: Stärken-Schwächen Analyse.....	49

8 Anhang

Die Ideenlisten in Kapitel 8.1 und 8.2 sind eine Sammlung aller Ideen aus den Mitarbeiterinterviews und den Best Practice Besuchen. Diese wurden für das Konzept noch weiter bearbeitet, an Constantia Teich angepasst und manchmal stark verändert.

8.1 Ideenliste Mitarbeiterinterviews Constantia Teich

Idee	Bereich	Häufigkeit
Maschinenkennzahlen für einzelne Maschine (maschinenbezogene Leistung, Reklamation - Fehler, Störung (Grund), Ausstoß, Abweichungen (BDE) aufbereitet...) Balken/Linie-täglich	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, Q, B	25
Infos über Standort Constantia Teich (Ziele, News): mehr Infos über Teich und einzelne Bereiche (1x Monat) (allg. wie viel produziert - Auslastung - was produziert - Investitionen - Ziele - Projekte momentan, auch mal Kennzahlen der anderen z.B. Wetterkarten weiterschicken) - monatliche Gesamtinfos über ganzes Werk - von jedem Bereich (entweder zusenden oder auf Plattform ablegen - für Produktion MA nur über allgemeines Teich und Produktionsbereiche/Logistik - bei Büro MA mehr Infos - alles in 1 Infoblatt 1x Monat wichtigste Punkte!!!! (jeder nur einen Absatz) - Abstimmung der Ziele untereinander: Status-Bereichsbericht	BV, Dr, St, Bs, W, Q, V, R, S, L, B	58
Schadenskosten (Schadensbericht), Reklamationen und Maßnahmen mehr kommunizieren	BV, Dr, St, Bs, W, Q, V, L, B	26
mehr Informationen an BDE schicken können (Postkasten), Infos für Einzelpersonen, Audits, Schichtplan	BV, Dr, Tz, Bs, W, B	19
Vorfallsbericht schreiben für versch. Schichten (Änderungen, Reparatur - was kaputt?, Störung, Fehler, Probleme, usw.) in Mappe/Aushang oder PC	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, L, B	24
Fehlerprotokoll für Maschine bzw. Unfälle: Fehler, Reklamation, (Vermeidung), Maßnahmen von QM (Fotos so wie bei Stanzen!) und Kosten	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, S, L, B	29
für Abteilung eigene Übersicht (Wetterkarte)! für Produktion gesamt=Spinne (auch WW, auch MW/Logistik)	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, V, R, S, L, B	52
Zusatzinfos zu Aufträgen heften (mehr Informationen: Kundeninfos - Anforderungen, warum anders, warum Reklamation, usw.): bei Reklamationen über Folgeaufträge in Werksaufträge vermerkt	BV, St, Bs, W	20

Tafel/Aushänge einheitlich für ges. Werk (Standard), aktueller, weniger Chaos, Zettel reduzieren, besser clustern (Farben): für Abteilung, Produktion, Werk und Constantia, monatliches Infoschreiben aller Bereiche, Sicherheit, KVP, Betriebsrat, Personal, Kennzahlen,...	BV, Dr, St, Bs, W, Q, V, R, S, L, B	47
Infostationen/Inseln in Halle mit Bildschirmen	BV, Dr, Tz, Bs, W, S, L, B	11
über Bildschirmschoner(Büros)-Bedienpult/Monitor (Leitstand): Monatsbericht über gesamtes Werk (alle Bereiche) für Büros auf Bildschirmschoner! Auditinfos, News, Sicherheit, Brandschutz, schwere Fehler, usw.	BV, Dr, St, BS, Q, S, B	18
Aushang Produktionsinfoblatt monatlich (Halle) und auch Walzwerk einbinden: aktuell! - auch für Logistik!	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, Q, V, R, L, B	45
Monitore statt Infotafeln (Infos, News Teich und Produktion, Investitionen, Schichtenteilung, Wetterkarte, Spinne, Events, News, News von Nachabteilung über Probleme, usw.)	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, V, S, L, B	41
Zuständigkeiten klarer machen! (wer ist verantwortlich für Tafeln? Sichtbar bei Tafel)	BV, St, W, S, B	12
Maßnahmenliste zu größeren Fehlern (Fehlerliste von QM) zu Reklamationen! Aktuell! Direkt an Maschine kommunizieren! - auch besprechen!	BV, Dr, St, Bs, W, B	25
extra Monitor bei Maschinen (alle Infos, News, Abteilungsziele, KVP Punkte und Status, Auslastung Teich)	BV, Dr, St, Tz, Bs, W	18
nur noch langfristiges via Zettel auf Tafeln geben - sonst Monitor	BV	1
Spinne über gesamte Produktion aushängen! (teilweise nur ausgelegt)	BV, Dr	5
Wetterkarte: statt KVP Index Anzahl der Vorschläge pro Person oder so.	BV, Dr, St, Bs, W, S	43
Wetterkarte: auch Einsparungen durch Vorschläge (für jede Abteilung) in Euro	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, S, L, B	38
BDE-Station besser nutzen: bei Anmeldung: z.B. Sicherheitsinfos, News, Schichtplan, KVP, Leistungszahlen, Fehler, usw. für 3 min erscheinen -bei Sicherheitsinfos bestätigen nötig!	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, S, B	24
KVP Vorschläge auf PC ausfüllen möglich - einfach schicken - Zeitersparnis. und Status KVP oder sonst Einreichzettel einheitlich ->jetzt von Abteilung zu Abteilung verschieden!	BV, Dr, St, Bs, V, S, L	19
selbst Zugriff auf KVP (ev. IDEO) Punktestand, Status, Anzahl Vorschläge, Name Vorschläge, welche Vorschläge gibt es schon? wie wird bewertet? Rückmeldungen zu Vorschlägen auch wenn abgelehnt	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, Q, V, S, L, B	40
Aushang über positive/negative Rückmeldungen, Audits, große Reklamationen, Kosten	BV, St, Tz, Bs, W, Q, V, L, B	31
BDE-Station: zusätzliches Symbol für Nachrichten, Leistungsdaten, Schichtplan, KVP, Infos Teich (Auslastung), Fehler, ...	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, B	28

bei Spinne Krankenstände entfernen (schon jedem egal weil immer rot)-Provokation	BV, St, Tz, Bs, V, B	13
Terminal im Sozialraum Zugriff auf KVP Punkte, Status, Eventanmeldung, Schicht, Essensbestellung, Sicherheitsdatenblätter zugänglich wichtig!!	BV, St, Tz, Bs, W, V, S, L, B	45
Vergleich KVP Stand mit anderen Abteilungen visualisieren!	BV, St, L	4
QM-Bericht: Reklamationen schneller/Audits Infos: einheitlicher Bericht jedes Mal - welcher Kunde, welcher Fehler, Kosten, Maßnahmen - auch Logistik!!! - 1x pro Jahr Kundenfeedbackauswertung zu wenig! Bei jedem Audit Rückmeldungen an Bereiche - 3positive Dinge - 3negative Dinge!	BV, St, Tz, Bs, W, V, L, B	36
KVP Maßnahmenkatalog bzw. Katalog Sicherheitstag mit Status, Ziel (Maßnahmen davor auch besprechen, falls Maßnahme MA bei Maschine direkt betrifft - nicht einfach Umbau machen - manchmal sogar Produktivitätsverlust!) und welche abgeschlossen gut für MA	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, Q, V, S, L, B	49
bei Wetterkarte: Legende einfügen - welche Abstufungen gibt es?	BV, St, Bs	15
Aushang über KVP: was, wer, Status, Punkte (Status der Vorschläge wichtig- Umsetzung)	BV, Dr, St, Bs, W, Q,	15
Fehlerlisten/Störlisten auf PC (QM): auch Häufigkeit, Schadenskosten von Fehlern!, selbst ergänzen möglich (Maschinenführer) - Fehler mit Bildern mit Auftrag verlinkt bei Start	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, L	17
bei großen Fehlern: Aushang mit Maßnahmen/Vermeidung und Schadenskosten (wie berechnet?)	BV, St, Bs, L, B	14
Prozesse der Abteilungen darstellen! (Ablauf gesamtes Werk) mit Zuständigkeiten	BV, Dr	2
Wetterkarte nur mit aktuellem Monat, nicht Jahr 2013 daneben!	BV, Dr, St, Tz, BS, L	17
alle sollen KVP Punkte sehen -> Wettbewerb! (Monatssieger)	BV, Dr, St	3
Aushang bzw. Info von Abteilungsleiter über Gespräche mit Vorarbeitern	Dr	1
bei Wetterkarte: Smileys statt Wetter	Dr, L, B	4
Druckzeitschriften bzw. andere an MA in Sozialraum weitergeben (Techmedia, usw.)	Dr, B	3
schriftliche Weitergabe von Infos (von Schicht zu Schicht) - Aufträge, Probleme, usw.	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, S	36
Maßnahmenkatalog für Zielerreichung via EDV Maßnahmenkatalog/Optimierungsmaßnahmen für Projekte usw. für Zielerreichung via EDV oder Aushang - Projektstatus, Umbau, Investitionen, News	BV, Dr, Bs, W, L, B	16

Abteilungsinfoschreiben (1x pro Monat) siehe Walzwerk - Leistung - Status Projekte, produzierte Menge, Auslastung, Probleme, News, Bewertungen Kunden, Modernisierung, Änderungen, Kundenaudits, Leistung, Reklamationen, Bedarfserhebung, ...)	BV, Dr, Tz, Bs, W, V, L, B	50
Anweisungen mit Bildern versehen! (Bilder sagen mehr als 1000 Worte) - so wie bei Stanzen	Dr, St, Tz, Bs, W	8
Zahleninfos nicht in der Halle, sondern in den Aufenthaltsräumen wegen Kunden!	Dr, St, Tz, B	9
QM Maßnahmen in Mappe als Druckmuster bei Maschinen ist GUT!	Dr	5
Qualitätsziele auch in Wetterkarte einarbeiten: Schaden, Reklamationen, Ziele,	BV, Dr, St	6
generelle Ziele/Maßnahmen/Kommentare zu den Wetterkarten, Spinne -rot - warum -was tun? - für Mitarbeiter!!	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, Q, V, L, B	55
Qualitätsdaten von QM (Tabelle) anders darstellen!!!! - mehrere und bessere Aushänge	St, Q	2
1x pro Quartal Aushang über gesamt Constantia: so wie Produktionsinfoblatt	BV, Dr, St, Bs, W	5
wenn zu Auftrag etwas angeheftet wird, dann mit farbigem Papier - sonst nicht beachtet!	Bs	3
Wetterkarte mit mehreren Abstufungen: grün - orange - gelb -rot	BV, Dr, St, Tz, Bs, Q	19
Spinne: kein Verständnis für fortlaufende Nummerierung bei der Spinne oder Überschrift	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, V, L	57
Spinne: Prozentangaben Ist-Stand und Ziellinie wäre gut	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, V, L	50
KVP-Index, BAB nicht verständlich	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, V, L, B	65
Kommunizieren was kosten eigene Produkte? Auch was kosten die Materialien (Rolle, Lack usw.)?	BV, St	3
Produktionsinforunde regelmäßiger (wird leider immer weniger) - wäre sehr informativ (1xMonat): 2x pri Monat wäre super - auch WW-MA wollen dabei sein! - für jeden Bereich: Produktion, Logistik, usw. 1x pro Monat mit allen Besprechung!	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, Q, V, L, B	42
schnellere und mehr Rückmeldungen von KVP-Vorschlägen, Status von Instandhaltung usw. (was wurde umgesetzt, was wird umgesetzt,...), wer, was, Einsparungen, usw. (wichtig: Datenbank: welchen Vorschlag gibt es schon?) - wie wird bewertet nach welchen Kriterien – sichtbarmachen durch Kommentare (wie viele Punkte für was?) transparente Bewertung und Kommunikation	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, V, S, L, B	54
mehr Infos Via Aushang/Gespräch im Vorhinein an Vorarbeiter und MA (Hintergrundinfos - WARUM?, Zukunft - Kundeninfos (neue Kunden? Lieferanten?), Reklamationen, Kundenanforderungen, Audits, Fehlerkosten Projekte, Auftragslage, Investitionen, Auslastung /Ausstoß anderer) - schnellere Infos zu Reklamationen!	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, V, L, B	54

Abweichungsliste von Masterclient (aufbereitet) an MA an der Maschine weitergeben. (Ist-Soll, Rüsten, Fertigen, Rüstabfall, Mehrabfall kg) - täglich!!! - Motivation	BV, Dr, Tz, Bs, W, V, B	23
Ziele vom Standort kommunizieren (Ist-Stand und welche Maßnahmen, Projekte) - Auslastung, Ausstoß, Produkte usw. und auch AUSHANG über Ziele für die Zukunft, wie mitwirken, Kennzahlen: Mengenumsatzsteigerung, global: welche Zukäufe, Eigentümer, Probleme, - auch 1x pro Jahr Gespräch über Ziele im neuen Jahr!	BV, Dr, St, Bs, IT, W, V, R, S, L, B	34
Qualität (Hintergrundinfos an Büros wegen Reklamationen - Kunde, Menge, Zeitpunkt der Rücksendungen für MW! – Lieferantenbeurteilung wäre gut! Schadenskosten und Reklamationshäufigkeit für jedes Monat und jede Abteilung kommunizieren): Auflistung wie Kosten berechnet werden? - Maßnahmen!	BV, Dr, St, Bs, W, Q, V, L, B	29
MA in Entscheidungsfindung einbinden (Besprechungsrunden)	BV, Dr, Bs, W	7
ab AL Ebene/Vorarbeiter: auch Informationen (1x pro Quartal von anderen Bereichen Bericht: Logistik (MW), Endfertigung, Druck, Walzwerk, QM, Einkauf, Instandhaltung, usw. - auch IST-Stand (BSC)	BV, Dr, St, Tz, Bs, IT, W, R, S, L, B	51
Quartalsberichte hochladen auf Plattform (Zugriff möglich jederzeit, Infos von Abteilung: Kennzahlen, Ziele, Projekte, Zeitung.) – ‚Infoeule‘/Intranet - damit auch andere informiert werden - Plattform wo MA auch posten können, usw.	BV, Dr, Bs, IT, W, Q, R, S, L, B	30
mehr Informationen vom KVP-Chefteam an Moderatoren: 1x pro Monat Infos an AL über KVP! besser auch was weitergeben - nicht mehr KVP-Index – sondern: Einsparungen/MA, Anzahl Vorschläge/MA, Beteiligungsquote - und ÖFTER!!	BV, Dr, S, L, B	15
Firmenziele (Constantia) genauere Infos bis zu Vorarbeiter! - auch Aushang	BV, Dr, St, Bs	6
Gruppengespräche: AL mit Vorarbeitern und MA (1x pro Woche Treffen): zu Schichtwechsel 15-30 Minuten (1.Schicht bleibt 15 min länger, 2. Schicht kommt 15 min früher) - wichtig: Leistung, Probleme, jede Schicht also nur 1x im Monat 15-30 Minuten länger: bzw. 1x pro Woche AL mit seinen MA Besprechung	BV, Dr, St, BS, W, S, L, B	25
Vormittagsrunde: AL mit 1-2 Vorarbeitern von Maschine zu Maschine Rundgang	BV, Dr, Bs	9
Abteilungsleiter alle Ergebnisse von Kundenaudits auch erhalten! (direkt von QM) und Reklamationen: UND schneller - Gespräch zwischen AL und QM über Reklamationen	BV, St, Tz, Bs, Q, S, L, B	23
KVP: Befugnisse für Umsetzung und Punktevergabe abändern, Ausschuss, wenn über 150 Euro, ändern (jetzt über Controlling und Gremium)	BV, St, S, B	6

mehr Infoaustausch zwischen Vorarbeitern, MA (wegen Schichtbetrieb) sonst gleiche Fehler, vergessen von Änderungen, Aufträge falsch(aktuell), usw.: Jeder gleichen Infos - Monitor, Aushang: bei Reklamationen auf Aufträgen Maßnahmen dazu schreiben.	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, V, S, L, B	36
wenn Aushang für Produktion dann überall aushängen und nicht manche Gebiete vergessen - besser über EDV! (Monitor)	BV	7
regelmäßigeres Treffen der KVP-Moderatoren mit Chef-Team und Abstimmung! (nicht nur 2-mal jährlich ->zu wenig)	BV, Dr, Bs, S, B	6
Veränderung wäre gut! (Infotafeln und KVP Tafeln schon uninteressant - REFRESH) - alles auf 1 Tafel	BV, St, Bs, S	8
Infos über: Endprodukte - Kunde - nächste Schritte - Ablauf der Prozesse (Prozesskarten der Abteilungen)	BV, W, L	3
Betriebsrat mehr direkt an die Maschinen kommunizieren - manche Infos erreichen MA nicht!	Dr, Bs	3
von anderen Bereichen: Anzahl der Aufträge und Jahresmenge auf Aushang, Auslastung/Ausstoß-Vergleich (Produktionsdatenblatt Ist/Soll)! : Ziele der anderen, an was arbeiten sie momentan?	Dr, St, Tz, Bs, W, V, R, B	24
Wochenkurzmeetings: AL mit Vorarbeitern (1 x pro Woche): 20 min, Bereichsleiter mit AL und Vorarbeitern (1x pro Monat), große Runde: BL+AL (1x pro Woche)	BV, Dr, Bs, W, S, L, B	33
mehr Kommunikation zwischen AP und Produktion/MW nötig (Auslastung, Lieferfähigkeit, Lagerstände, Ressourcen, Auftragsänderungen, Ladenhüter, usw.): schon im Vorfeld informieren: bessere Auftragsreihenfolge!!!	Dr, St, W, L, AP, B	18
Treffen/Rückmeldung zwischen Vorabteilung und NachAbteilung (1 x pro Quartal oder Monat bzw. täglich): Infoaustausch, Probleme, Fehler, Erfahrungen, Mängel, Material, zeitnahe Infoaustausch bzgl. Material gut? (WW mit BV) Reklamationen somit verhindern. Überstunden, Wochenendarbeit, Fehler	Dr, St, Tz, Bs, W, B	21
mehr Feedback von MA an Vorgesetzte (Infoaustausch eventuell über PC)	Dr, W, S, L, B	8
zeitnahe Schulungen (rascher) für neue Geräte (z.B.: Farbmessgeräte usw.) neue Mitarbeiter besser schulen: wie Aufträge lesen? Wie lese ich Anweisungen? Was beachten bei Auftrag?, generelle Schulungen besser	Dr, Bs, B	7
Schulung: Wie wird Spinne gelesen? Verstehen! (auch gut, wenn Spinne in WW als Gesamtübersicht!) - bessere Erklärung	Dr, Bs, W, V, B	11
"Clearing Projekt": Wegräumen was stört!	Dr	1
Ziel-Maßnahmenkatalog in Papierform oder EDV Form ab AL- Vorarbeiter mehr Info (MA Aushang): Ziel - Maßnahmen - Status - Verantwortlicher- Endtermin: Aufgabenverteilung, Statusverfolgung, Vorgehensweisen usw. (1 x Quartal), Soll/IST...wie erreichen?!	BV, Dr, St, Tz, Bs, IT, W, V, L, B	46

Kostenzuteilung von QM ist Grund für viel Streit: Ziel Reklamationshäufigkeit pro Abteilung ist schlecht - besser Kundenbewertung einbeziehen - mehr mit Ursachen und Lösungen arbeiten!!!	St	1
mit allen MA der Abteilung (Büro) 1 x pro Monat zusammensetzen: Ist-Stand, allg. Infos weitergeben, Abteilungsziele - was wollen wir, welche Projekte, Änderungen, Maßnahmen?	BV, Dr, St, Bs, W, S, L, B	30
Dokumentation zu Neuaufträgen (fehlt leider), Aufträge falsch vorgeschrieben - Aufträge nicht aktuell!!!	St, Bs	5
Punktendruck KVP für Abteilungen reduzieren (Ziele zu hoch!!!!)	BV, Dr, St, Bs	7
Schichten immer wieder mal durchmischen (1-mal im Jahr) - gibt Schichtkämpfe - Mobbing!!!	St	2
mehr Infos von Walzwerk bzw. von Produktion DeZordo -> Mauern sprengen!!! - wichtig: weil betrifft auch restliche Firma falls Probleme mit Material oder Veränderungen usw.	BV, Dr, St, W, B	18
Zeit für KVP für MA einräumen - sonst keine Zeit zum Schauen, zum Lesen, zum Schreiben (KVP-Time): z.B. 1x pro Woche bei Schichtgespräch! Oder 1x im Monat Aktionstag!	St, Bs, W, V, L, B	13
MER-Runde TOLL! (Materialentscheidungsrunde)	BV, Dr, St, Tz	25
Schichtbeginntreffen: AL 5 min zu Schichtbeginn in Sozialraum anwesend, falls Fragen oder Unklarheiten usw. gleich erledigen!	W	1
Bereichsleiterrundgang: auch Kontakt vom Bereichsleiter zu MA regelmäßiger (wie oft wäre möglich?)	W	6
auch positive Rückmeldungen, Audit, Aushänge, wenn kein Bandriss, usw. dann auch Aushang über Audits!! und Lob! - Feedback zu Qualität ist motivierend - bei Tetrapak sind wir Nr. 1 usw.	BV, Dr, St, Tz, Bs, IT, W, V, S, L, B	38
Quartalsbesprechung: 1x im Quartal Infos über alles von Bereichsleiter an MA: Vorarbeiterrunde ist zu wenig oft!	W	5
1 Person NUR für KVP zuständig in Firma wäre gut - wenn keine Zeit für KVP dann demotivierend, weil nicht gut gemacht!!!!	BV, Dr, St, Tz, Bs, W, B	13
Schichteinteilung früher bekannt geben und nicht so oft ändern!	W, V	5
QM-Freigabe der Sperrware; bessere Kommunikation mit Verpackung! - nach MER-Runde direkt an Verpackung kommunizieren!!! WICHTIG!	V	3

Bereichsleitertreffen: 6x pro Jahr alle Bereichsleiter + GL bzw. 1x pro Monat AL -Treffen (Ebene Daurer/Kloibhofer/Schlager/Krapfenbauer) und sich austauschen! Ziele, Projekte usw. (Einkauf; Sicherheit; Logistik; Admin; WW; Personal, QM...) - für Zielabstimmung nutzen! bei Statistikbesprechung einheitliches Layout verwenden!		20
Arbeitssicherheitstag: 2x pro Jahr sehr gut	L	4

BV...Basisveredelung, Dr... Druck, St...Stanzen, Tz...Tiefziehen, Bs...Bänderschneiden, W...Walzwerk, Q...Qualität, B...Bereichsleiter bzw. Abteilungsleiter, V...Verpackung, S...Sicherheit und Instandhaltung, L...Logistik, R...Restliche

8.2 Ideenliste Best Practice Firmenbesuche

Idee	Häufigkeit
generelle Ziele/Maßn./Kommentare - Interpretation Ist-Stand zu den Wetterkarten, Spinne -rot - warum -was tun? - korrektive Actions	5
Auditinfos und Reklamationsinfos auch POSTIVE Rückmeldungen mit Was? Warum? Wie teuer? Direkt AN die Maschine! (Aushang und Ankündigung) - Reklamationen so aushängen, dass Kunden sie nicht sehen!: Qualitätsaushang ev. Mit TACHO!?	6
KVP Maßnahmenliste mit Status (offene Punkte, in Arbeit) usw. (Maschine, Name, Beschreibung, Einbringungsdatum, Maßnahmen und Vorgehen mit Status, Verantwortlicher, Status) Feedback an MA: Info mit Bilddoku und Aushang zu Veränderung/Maßnahme - schon im Vorfeld besprechen, ob Maßnahme bei Maschine auch gewünscht wird (Nachhaltigkeit), dann erst umsetzen -> dann wird auch gut angenommen!	8
visuelle Darstellung in Tortendiagramm: Ausschuss: mit welchen Fehlern wie viel Prozent und Vermeidungsmaßnahmen (große Fehlerliste - TOP 5 Fehler/Störungen): "Gewusst Wie..."-Aushänge	6
Infopoint/Insel in der Halle mit Intranet und Monitor mit News, Veränderungen, usw.	1
Infopoints (Tafel) mit: Maßnahmenkatalog (Auflistung aller aktuellen), Produktivitätsverlauf (Soll/Ist)-Kommentar wie zu Soll mit welchen Maßnahmen, Ziele/Firmenvision, Aufgaben der Leute, Schulungen wann?, Schichtpläne mit Fotos der MA (für was gerade verantwortlich), ...	4
letzte Reklamation auch auf Aufträgen vermerken	1
maschinenbezogene Kennzahlen an die Maschine	3
alle 2-3 Jahre MUSS Visualisierung erneuert werden! (REFRESH)	2
an jeder Maschine digitale Anzeige: Geschwindigkeit, Stillstandszeiten, Ampel (rot) wenn Fehler	3
für große Anlagen: Infotafeln extra für Maschine	1
Wochenschwerpunkte auf Tafel: zu Sicherheit, Unfälle, zu Qualität, zu Umwelt (im Schichtgespräch abfragen)	4
in jeder Halle Infotafel mit: Aktuelles, Sicherheit, Kennzahlen (Zielkontrolle), Qualität, usw. -> ohne KVP	2
Zuständigkeit für Infotafeln muss klar sein: (z.B.: Produktionsassistentin und Abteilungsleiter) -> über Tafel schreiben	6
QAB (Qualitätsabweichungsbogen): Fehler und Sofortmaßnahmen, Maßnahmen der Fehlervermeidung (in Excel):	3
Ziele-Aushang für MA (auch über Standort)	5
Endproduktinfos an Maschine: was fertigen wir? Beschreibung von Produkt mit Foto -> 1 A4 Seite (Aushang)	1

Auslastung/Menge visualisieren: auch von anderen Bereichen für MA ersichtlich!	1
Monitore: in jedem Bereich Monitor für ALLE Visualisierungen! (wenn z.B. Audit: dann kann man einstellen, dass zu dieser Zeit keine Reklamationen oder best. Zahlen gezeigt werden!!! - >Timer)	3
Firmenzeitung: (4x pro Jahr): alle Infos an MA: wirklich alles - auch Gewinne -> extrem transparent	2
"Kurz und bündig"-Aushang für Arbeitsanweisung!	2
Abteilungsinfos als Aushang: 1x pro Monat: was gibt es Neues in der Abteilung: wie Ist-Stand, Ziele, Personal usw.	3
Ziel-Maßnahmenkatalog EDV mäßig ab Vorarbeiter!	2
Tafeln schön strukturieren mit vielen Infos! (verschiedene Farben und Cluster): Sicherheit, Qualität, Audit und aktuelle Reklamationen, KVP, Betriebsrat, Geschäftsleitung, Personalbüro, ... usw.	7
2 Aufsteller mit Infos Betriebsrat und Teammagazin -> orange und rot unter Monitor	1
eigene Tafel für KVP -> PIT-Stop	1
KVP als ein Element der Tafel: KVP Statistik an die Mitarbeiter weitergeben um die Motivation und den Wettbewerb zu erhöhen.	7
Aushang für Abweichungen Qualität ->Reklamationen, Fehler usw.	1
Aushang Arbeitsanweisungen	1
Notfallpaket Glasbruch -> für 1xVerwendung	1
extra Monitor am Arbeitsplatz	1
Monatsbericht von gesamte Produktion (Produktionsinfoschreiben DeZordo)	1
Ausführliche Quartalsberichte der einzelnen Bereiche!	1
Schichttafel der aktuellen Schicht -> mit Fotos (wer Krankenstand, wer Urlaub usw.)	3
"Wichtiges und Neues"... Aushang	2
Mappen mit Unterlagen direkt bei der Tafel -> Tafel in der Halle (falls Tafel in Halle kommt)	1
von jedem Bereich einheitlicher Bericht (1x pro Monat): jeder nur 1 Seite mit wichtigsten Kennzahlen usw. Kommentaren der Bereichsleiter und Zusammenfassen (von Assistenz der GL zu Gesamtbericht (wieder schicken an Bereichsleiter) - Management Info System - diese auch kommentieren! - auch an GL -> bzw. Berichte auch auf Plattform hochladen!	6
Schichtgespräche: jede Woche 1x Gespräch mit derzeitigen Frühschicht im Sozialraum (also für MA 1x pro Monat): Ziele, Sicherheit, KPIs, News, Audits, Reklamationen...(auf Gleitzeit), Qualität, Fehler u. Maßnahmen	3
Schichtübergabegespräche: bei der Übergabe alle wichtigen Infos mitteilen! (auch via Schichtprotokoll per Zettel oder EDV: alle Probleme, Fehler, usw.): 5min vorher/5min nachher = 10 Minuten	5
Infogespräch: Produktionsleiter + Bereichsleiter + Abteilungsleiter (1xWoche): Ziele der Bereiche- Abstimmung, KPIs, Arbeitssicherheit, Qualität/Reklamationen (Protokoll erstellt Prod.assistenz: welche Maßnahmen und wer verantwortlich?, Finanzinfos, News, Beschwerden, Optimierungsmaßnahmen, Projekte, Personalsituation, Probleme,...	4
tägliche Runden (9:30): Produktion mit Nebenbereichen (Labor, IS, Planung, Farbmischer, Logistik - jeweils 1 Vertreter) - Unfälle/Probleme, Rückblick auf letzten 24 Stunden	1
Auftragseingangsbesprechung (13:30 täglich): Planung, Vertrieb, Anwendungstechnik (Produktion): ABCD Kundenanalyse, über Aufträge (gut/schlecht) diskutieren - Losgröße, Preis, Schwierigkeit, KF2 Entwicklung (Kosten/Nutzen für uns) - Preis, Abfall, Zeit	2
2 MA zu 50% NUR für KVP zuständig! (Tafeln, Infos, Aktualität, Kommunikation, usw.) - oder 1 MA zu 80%	2
Bereichsleitertreffen: (1xMonat, ev. Sogar öfter) - alle Bereichsleiter treffen sich und Austausch über Zieleabsprache, Projekte, Probleme, KPIs usw.	4
AL (Pfeffer) mit Schichtleiter: 1xMonat Schichtleiter mit ihrem AL Meeting	3

(Produktionsalltag, Probleme/Handling, Produkt, wie geht es?)	
Produktionstechnik-Meeting: 1xMonat Leiter Produktionstechnik mit seinen Technikern	1
Instandhaltungstreffen: 1xMonat Chef Instandhaltung mit seinen MA	1
alle 3 Wochen: Instandhaltung MA, Leiter Technik, Schichtleiter (aktuelle Schicht) u. AL: Probleme, technische Themen besprechen, Investitionen, Änderungen, Vorschläge umsetzen	3
QM mit Verkauf und Produktion: 2x pro Woche (8:00 Uhr): Aufträge, Qualitätsprobleme, Reklamationen, Engpässe, Kundeninfos/Anforderungen besprechen	1
QM mit Produktion AL: 3x pro Woche Qualitätsabweichungen - Reklamationen besprechen mit Abteilungsleiter (QAB besprechen): oder 1xWoche	2
ABC-Analyse (2xJahr): Aussortieren der nicht wirtschaftlichen Produkte	1
Schulungsdatenbank mit Präsentation (unser UWEB)	1
Intranet: Prozesslandschaft, QM, Kennzahlen, Qualitätsabweichungsbogen, Berichte, usw. (Intranet von QM bzw. von Bereichen gewartet und aktualisiert)	5
StrategieMeeting: 4x pro Jahr (2Tage lang) (alle Standorte von Firma - ganze Welt: KPIs, Daten, Aufträge, Kapazitätsabgleiche, Kosten - alle KPIs überall gleich bei jedem Standort, Ist-Stand, Standards (KPI-Berechnung, Kommunikation)	1
GLS: Bereichsleiter + GL (6x pro Jahr): Qualität, KPIs, Kosten, Reklamationen, Abweichungen, News, neue Produkte: alle Bereichsleiter 15 min Zeit für Probleme, News präsentieren; (sogar 1xMonat)	3
Zielbesprechung: GL + alle Führungskräfte (4xJahr): Gesamtziele besprechen und herunter brechen auf Bereiche (Verkauf, Produktion, Einkauf, Personal, Qualität, usw.)	2
MA-Gespräch: 4x pro Jahr direkter Vorgesetzter mit seinen MA	1
Fokusgruppen: jede Woche MA-Treffen in Produktion: Rüstworkshops um Rüstzeiten zu optimieren	1
MA-Rat (nicht nur Betriebsrat): (6x pro Jahr): MA werden aus allen Bereichen 1 nominiert - direkt mit GL und Bereichsleiter Probleme besprechen (Feedback) - Protokoll des Gesprächs an alle MA	1
BRI-Meeting (1x pro Woche): Behavior, Risk, Improvement (Thema: Ordnung, Sauberkeit, Sicherheit): Zuständige (QM) mit Produktion	1
KVP-Vorschläge einwerfen in Kasten	1
wöchentliche Feedbacks zu KVP an MA: oder via BDE/oder Terminal auf ihre Personalnummer Feedback zum Vorschlag!	2
KVP-Statistik: 1x pro Monat an alle Bereiche ausschicken! -> Monitor für MA	1
Events: Obstwochen, Eistage, Trachtenmonat (wer in Tracht kommt: 10€ Gutschein, Verlosung 200 Euro), Frauentag (10 Uhr VM: Getränke und Kaffee, dann Buffet -> bis 14 Uhr (Kaffee und Kuchen): Chefs servieren Kaffee und Kuchen	1
Zufallsgespräch: jeden Tag, jede Schicht 1 MA herausgenommen und über Verbesserungen, Probleme, usw., sprechen)	1
Abteilungs-/Bereichsleitertreffen (Ebene Schlager usw.): 1x pro Monat: Infoaustausch	4
nur Dinge an MA weitergeben, die sie beeinflussen können ->keine Krankenstände	1
tägliche MER-Runde	3
Technikbesprechung: 1xWoche Produktion mit Anwendungstechnikern	2
Treffen zur Abarbeitung der KVP-Maßnahmenlisten: 2x pro Monat mit AL und KVP und Techniker	2
Abarbeiten des Ziel-Maßnahmenkatalogs: bereichsintern (Treffen organisieren)	1
Lösungsteams Treffen: 1x pro Woche Treffen und Bearbeitung von Top5 Fehlern: KVP, Instandhaltung, Schichtleiter, AL (ev. Logistik usw., falls gebraucht)	1
Online-Befragungen der Mitarbeiter zu wichtigen Themen bzw. Fragebögen	1