



Innovative Zeitdatenkultur

Leistungsgerechte Entlohnung durch verlässliche Prozess- und Zeitdaten

■ Von Manuela Fink

Die Ziele waren gesetzt: exakte Vorgabe- und Planzeiten für die Leistungsentlohnung. Das erforderte bei der Automotive Kemmerich Metal Engineering eine strukturierte Vorgehensweise im Bereich der Prozess- und Zeitdatenermittlung. Damit sollten die Prozesse in den Arbeitssysteme stabilisiert und sichere Vorgabe- und Planzeiten für die Leistungsentlohnung erreicht werden. Stimmen die Planzeitvorgaben an den einzelnen Arbeitsplätzen, dann lassen sich Liefertermintreue, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit gleichermaßen erhöhen. Den Erfolg begründen somit neben den exakten Prozess- und Zeitdatenanalysen auch die Einbeziehung des Betriebsrates und der Mitarbeiter, Schulung des Betriebsrates, Standardisierung der Arbeitsabläufe, Arbeitsablaufbeschreibungen- und -anweisungen, KVP sowie ein strukturierter Aufbau von Planzeitbausteinen.

Kemmerich Metal Engineering

Kemmerich Metal Engineering ist ein bekannter Spezialist für Umformtechnik, ein international tätiges Familienunternehmen mit 1100 Mitarbeitern weltweit. Neben dem Attendorner Stammhaus (Bild 1) und dem Werk in Niederau-Gröbern (nahe Dresden) gibt es Tochterwerke in Valencia (Spanien) und Vsetin (Tschechien). Zudem ist noch ein Standort in den USA im Aufbau, der 2014 in Betrieb gehen soll.

Neben der Produktion von Umformteilen, Werkzeugen und Bodenplatten nach allgemein gültigen Standards hat sich Kemmerich Metal Engineering in den letzten Jahren mehr und mehr auf die Ein-

führung neuer Produkte spezialisiert.

Der hohe Anspruch an die eigene Leistung resultiert aus einer absoluten Kundenorientierung. Gefragt sind nutzenoptimierte Anwendungen und maßgeschneiderte Lösungskonzepte. Höchste Sicherheitsansprüche und modernste Produktionsbedingungen sind auch Zeichen für die Wertschätzung der Mitarbeiter.

Kunden von Kemmerich Metal Engineering sind Automobilhersteller wie zum Beispiel *Ford*, *VW*, *BMW*, *Daimler*, *Opel* usw. sowie Zulieferbetriebe der Automobilbranche. Zahlreiche Lieferantenauszeichnungen, die Zertifizierung nach *ISO/TS 16949*, *DIN EN ISO 9001* und die Zerti-

fizierung unseres Umwelt-Managements gemäß *DIN EN ISO 14001* sind das Ergebnis des hohen Leistungs- und Qualitätsanspruches.

Zielausrichtung

Im Zuge von Zeitdatenanalysen, die im Jahre 2011 durchgeführt wurden, stellte sich heraus, dass es erhebliche Abweichungen zwischen den Soll-Zeitvorgaben und den Ist-Zeitrückmeldungen gab.

Die daraus sich ergebende Notwendigkeit zu handeln führte zur Einführung von Prozessanalysen sowie zur Neuaufnahme aller Vorgabe- und Planzeiten. Als oberstes Ziel sollte die Leistungsentlohnung verbessert werden. Zudem versprach man sich deutliche Verbesserungen auf folgenden Gebieten:

- Kostenrechnung (z. B. Entscheidungen, Preisgestaltung, Kalkulation)
- Auftragssteuerung (z. B. kundenorientierte schnelle Lieferzeiten)
- Personalbedarfsplanung (z. B. Vermeidung von Überkapazitäten, Einsatz von Leiharbeitern)
- Prozessverbesserungen (z. B. Aufdeckung von Verschwendung)
- Entlohnungssysteme (z. B. Motivation der Mitarbeiter)
- Arbeitsbewertung („der richtige Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz/an der richtigen Maschine“).

Mitarbeiterpartizipation

Mitarbeiterpartizipation wurde bei Kemmerich Metal Engineering in mehreren Stufen umgesetzt. An erster Stelle stand die Information und Unterweisung der Mitarbeiter über zukünftige Prozessanalysen und Zeitaufnahmen mit detaillierten Erläuterungen



Bild 1: Kemmerich-Stammhaus in Attendorf

der Hintergründe und der Vorgehensweise.

Zuvor wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um sowohl den Ist-Zustand als auch die Zielvorstellungen der Mitarbeiter zu erfassen. Daraus abgeleitet ließen sich erste Maßnahmen definieren.

Diese erste Beteiligung unserer Mitarbeiter am Partizipationsprozess ergab bereits einige Ansatzpunkte für Verbesserungen. Dabei wurde deutlich, dass die Mitarbeiter die eigentlichen Prozessspezialisten sind, die wissen, wie der Betrieb in der Praxis funktioniert und wo Ansatzpunkte für mögliche Optimierung versteckt sind.

Mit der forcierten Mitarbeiterpartizipation sollte auch die Vernetzung aller Beteiligten untereinander und ein soziales „Mit- und Füreinander“ gestärkt werden.

Die wesentlichen Veränderungen, die mit der Mitarbeiterpartizipation in unserem Unternehmen erreicht wurden, sind:

- Zunahme der Mitarbeitermotivation
- Stärkung des Ideenreichtums
- höhere Mitarbeiterzufriedenheit

- verbesserte Akzeptanz von Veränderungen
- wachsendes Problemverständnis und verbesserte Fehlerkultur
- stärkere Identifikation mit dem Unternehmen
- höhere Produktivität und Prozesssicherheit.

Betriebsrat: Erzfeind oder kritischer Partner?

Wer für Prozess- und Zeitdatenanalysen verantwortlich ist, muss nicht unbedingt ein ausgewiesener Experte im Umgang mit dem *Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)* sein. Allerdings sollten die dazugehörigen Mitbestimmungsrechte entsprechend bekannt und beachtet werden, um nicht aus reiner Unkenntnis gegen das BetrVG zu verstoßen. Dadurch konnten wir völlig unnötige Konflikte mit dem Betriebsrat vermeiden.

Darüber hinaus wurde überlegt, wie wir den Betriebsrat noch stärker in die innovative Zeitdatenkultur einbeziehen können. Dabei sahen wir den Betriebsrat nicht als den „Bremser“ und „Oberbedenkenträger“, sondern als einen möglichen Verbündeten oder sogar als den Motor für Veränderungen.

Beispielsweise wirkt der Betriebsrat an allen Teambesprechungen mit. Somit gibt es keine Spekulationen darüber, was das Prozess- und Zeitdatenmanagement „wirklich“ beabsichtigt ist, sondern er erlebt die Entwicklung aus erster Hand mit und ist an ihr beteiligt. Das erspart uns hinterher formelle Verhandlungen oder zu jeder Geringfügigkeit den Abschluss von Betriebsvereinbarungen (§ 77 BetrVG).

Betriebsinterne Schulung und Qualifikation

Von großer Bedeutung war auch, den Betriebsrat insoweit zu schulen und zu qualifizieren, dass er die Zusammenhänge bei den Prozess- und Zeitdatenanalysen verstehen und Maßnahmen daraus umsetzen konnte. Dazu zählten:

- Vorbereitung, Erfassung, Auswertung der Prozessanalysen und Zeitaufnahmen
- Unterscheidung zwischen beeinflussbaren und unbeeinflussbaren Arbeitsablaufabschnitten
- eindeutige Beschreibung von Arbeitsabläufen
- Analyse und Synthese
- Zuordnung von Zeitarten
- Leistungsgrad-Beurteilungen
- Durchführung und Auswertung von Zeitaufnahmen.

An dieser Schulung nahm jedes Betriebsratsmitglied teil. Das Erlernete konnte sogleich im Unternehmen anhand praktischer Übungen umgesetzt werden.

Insgesamt war diese Schulung ein weiterer Schritt auf dem Weg zur Mitarbeiterpartizipation, denn durch die Schaffung weitläufiger Transparenz ist das Vertrauensverhältnis zusätzlich gewachsen und die Beteiligung an Veränderungsprozessen erheblich gestiegen.

Standardisierung der Arbeitsabläufe

Ziel der Standardisierung in unserem Unternehmen ist es, Bewegungsabläufe und Prozesse so zu gestalten, dass alle Arbeitsabläufe im Gesamtsystem optimiert sind.

Ein standardisierter Prozess beschreibt die zum aktuellen Zeitpunkt effektivste Methode, um ein optimales Arbeitsergebnis in gleichbleibender Qualität mit gleichem ökonomischem Ressourceneinsatz zu realisieren, unabhängig davon, wer diese Leistung erbringt.

Der aus einem analysierten Prozess entwickelte Standard bleibt so lange aufrecht erhalten, bis eine bessere Lösung, z. B. aus unserem KVP, eine Veränderung fordert.

Die sieben Schritte zur Standardisierung:

1. Genaue Analyse des Ist-Zustands
2. Anwendung der vier Prinzipien der koordinierten Bewegung
3. Überarbeitung I: Weitere Analyse durchführen und diese überarbeiten
4. Unterteilen in die Hauptschritte
5. Kritische Punkte identifizieren
6. Überarbeitung II: Hauptschritte ausführen
7. Unterlagen fertig stellen.

Standardisierung unter Einbeziehung der Mitarbeiter

Im Rahmen der Mitarbeiterpartizipation sollen die Mitarbeiter schnell, übersichtlich und deutlich informiert und einbezogen werden. Im Vordergrund steht dabei, dass Informationen in der gesamten Kemmerich Group so kom-

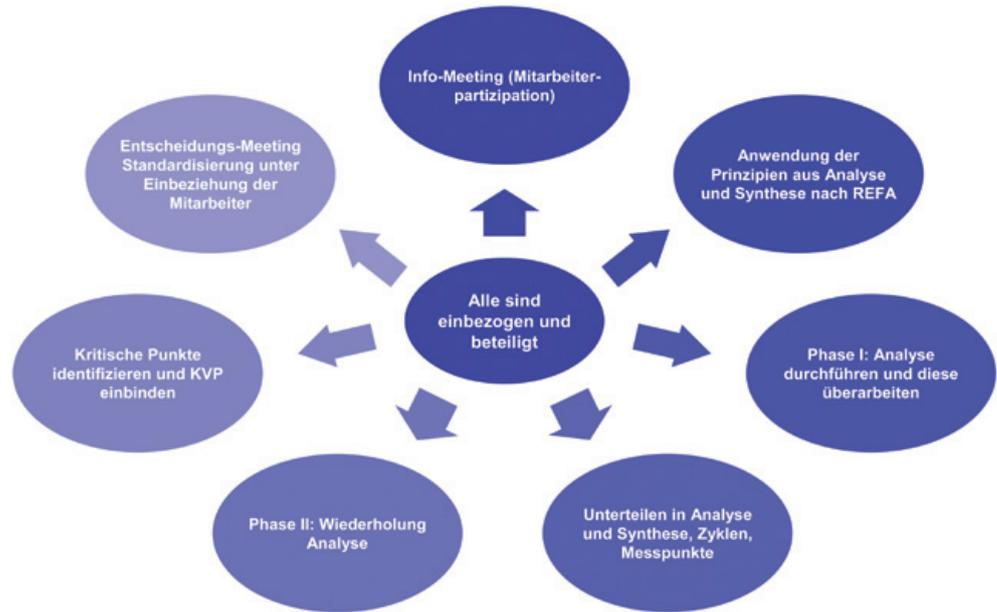


Bild 2: Standardisierung bei der Kemmrich Group

muniziert werden, dass jede Person zu jedem Zeitpunkt in der Lage ist, jede beliebige Situation vor Ort zu beurteilen. Erkennbar muss sein, ob der Prozess seinem standardisierten Ablauf folgt oder ob eine Abweichung vorliegt. Erst die Sichtbarmachung dieser „Störungen“ ermöglicht das Auslösen von Maßnahmen zur Problemlösung.

Ein guter Standard ist sachdienlich, einfach, eindeutig und verständlich formuliert. Er beschreibt die derzeit beste bekannte Methode, regelt welche Dienstleistungen oder Materialien von wem, wann, wo und in welchem Umfang bereitzustellen sind, um einen kontinuierlichen Arbeitsablauf sicherzustellen und seine Wiederholbarkeit abzusichern.

Die Standards führen nur dann zur Sicherstellung und zur Verbesserung der Abläufe, wenn sie kommuniziert und eingehalten werden, ihre Nachvollziehbarkeit gewährleistet ist.

Audiovisuelle Informationen nehmen wir erheblich leicht-

er und schneller auf als vergleichbare Inhalte in schriftlicher Form. Aus diesem Grund sind Bilder, akustische Signale, Lichtsignale usw. probate Instrumente, um Abläufe, Strukturen und Zusammenhänge transparent zu machen.

Auch durch den hohen Qualitätsanspruch unserer Automotive-Kunden sind Arbeitsplatzorganisation, Standardisierung und visuelles Management unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung des ganzheitlichen Management- und Produktionssystems.

Qualitäts-Prämienlohn

Die *Qualitätsprämie* soll zur Steigerung des qualitativen Produktionsergebnisses führen. Mit einer höheren Aufmerksamkeit und besserer Sorgfalt usw. werden z. B. der Anteil der Minderqualität und des Ausschusses reduziert. Als Leistungskennzahl nehmen wir die vom Menschen beeinflussbare Mengenleistung.

Uns war klar, dass Partizipation der Mitarbeiter in unse-

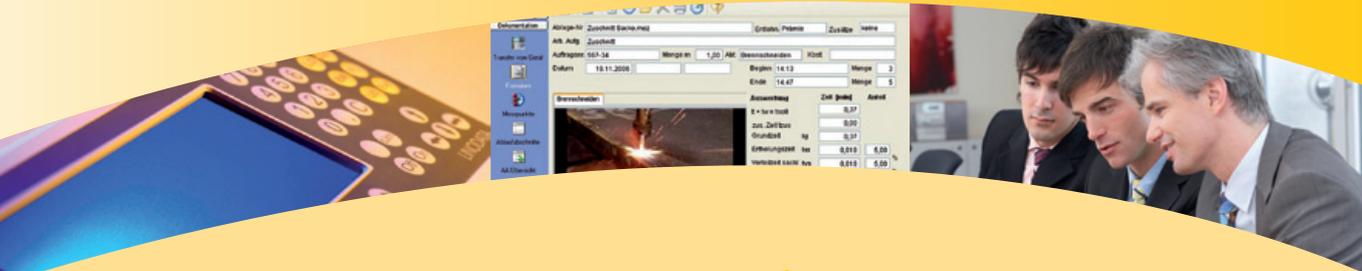
rem Unternehmen nur gelebt werden kann, wenn wir insbesondere in diesem Bereich der Zeitwirtschaft großen Wert auf Genauigkeit und Sorgfältigkeit legen. Daher beachten wir vor Zeitaufnahmen folgende Bedingungen:

- Arbeitsbedingungen und Arbeitsablauf müssen vorher bestimmbar sein. Zeitstudien werden nur an menschengerecht gestalteten Arbeitsplätzen mit sich wiederholenden Arbeitsabläufen, für Akkordarbeit geeigneten Arbeitspersonen, hinreichend ausgestatteten Arbeitssystemen und Organisationsstrukturen, die keine wesentlichen Störungen im Arbeitsfluss zulassen, durchgeführt.
- Die Vorgabezeiten müssen reproduzierbar sein. Sie müssen Mindestanforderungen der Reproduzierbarkeit und statistischen Zuverlässigkeit erfüllen (vgl. Abschnitt Epsilon)
- Die Mengenleistung muss für unsere Mitarbeiter beeinflussbar sein. Wenn wesentliche Anteile des Arbeitstakts durch externe Einflüsse vorherbestimmt sind, (beispielsweise der Takt einer Maschi-

Das DRIGUS-System

Vorsprung durch Innovation

ZEITMANAGEMENT



MULTIDATA LINODATA

Flexibel, sicher, leistungsstark - die Kombination aus modernster Technologie und ergonomischem Aufbau macht DRIGUS-Erfassgeräte so erfolgreich.

Ein großes TFT-Farbdisplay mit Touchscreen im ergonomischen Gehäuse, geringes Gewicht, höchste Datensicherheit, lange Laufzeit, großer Bedienkomfort und leichte, intuitive Handhabung - mit Sicherheit die beste Lösung.



MEZA 8.0 PLAZET 8.0

Durchgängigkeit von der Zeitstudie bis zur Arbeitsplanung - die bewährte DRIGUS-Software mit neuer Benutzeroberfläche hat viele neue Features, die Ihre Arbeit schneller und produktiver machen.

Eine große Funktionsvielfalt kombiniert mit der Möglichkeit, Datenstrukturen, Ausdrucke, Dialoge und Schnittstellen nach eigenem Wunsch zu gestalten - so bringen Sie Ihre Zeitwirtschaft nach vorn.

BERATUNG und SERVICE

Selbstverständlich unterstützen unsere erfahrenen Mitarbeiter Sie nicht nur bei der täglichen Arbeit, sondern auch bei der Planung und Durchführung von Projekten.

DRIGUS ist Ihr Partner für:

- Zeitwirtschaft und Planzeitbildung
- Arbeitsplanung mit Schnittstellen zu ERP/PPS
- Kostenkalkulation
- Arbeitssystemgestaltung
- Personaleinsatz und Entlohnung
- Optimierung von Prozessketten



DRIGUS GmbH
Semerteichstraße 100
44263 Dortmund

Tel. 0231 427 89 0
Fax 0231 427 89 55

info@drigus.de

DRIGUS GmbH Niederlassung Süd

Lindenhof 2
95478 Kemnath

Tel. 09642 91 44 80
Fax 09642 91 44 76

drigus-sued@drigus.de

Fordern Sie unseren Gesamtprospekt
an oder besuchen Sie uns im Internet:

www.drigus.de

ne), dann ist die Arbeit nicht prämiertfähig.

Weitere, sich automatisch ergebende Nebenprodukte dieser Vorgehensweise sind verlässliche Prozess- und Zeitdaten. Diese sind für unsere Planung und Planungssicherheit unabdingbar.

Epsilon

Die verlässlichen Ergebnisse machen uns ein wenig stolz. Sie sind nicht zuletzt auf die strukturierte Vorgehensweise in der Arbeitswirtschaft und somit auch auf das hervorragenden Epsilon zurückzuführen.

Im Schnitt lag unser Epsilon innerhalb der letzten 500 Zeitaufnahmen bei 2,3 % – ein Ergebnis des erfolgreichen Zusammenwirkens der genannten Faktoren, insbesondere der gelungenen Mitarbeiterbeteiligung.

Multimomentaufnahmen und Aufbau von Planzeiten-Katalogen

Eine Bestandsaufnahme unserer Zeitvorgaben im Versand mittels Multimomentaufnahmen führte uns zu folgenden Erkenntnissen: Um bei der Vielfalt unserer Produkte verlässliche Prozess- und Zeitdaten aufbauen zu können, müsste eigentlich ein langjähriger Analyse- und Zeitaufnahmeprozess vorangehen. Außerdem stellten wir fest, dass in den verschiedenen Verpackungseinheiten immer wieder die gleichen Arbeitsablaufabschnitte, nur in unterschiedlicher Ausprägung, vorkamen.

Deshalb wurde entschieden, hier einen Planzeitenkatalog aufzubauen, um in Zukunft nur noch die Veränderungen mit Zeitaufnahmen abzudecken und nicht mehr für alle Arbeitsabläufe neue Zeitauf-

nahmen machen zu müssen. Die ermittelten Vorgabezeiten der einzelnen Arbeitsablaufabschnitte wurden in einen selbst erstellten Planzeitenkatalog eingepflegt und mit Funktionen ausgestaltet. Vorausgegangen war natürlich eine Klassifizierung der Verpackungseinheiten entsprechend der Kategorien (gleiche Arbeitsablaufabschnitte).

Auch im Fertigungsbereich an den Maschinen und Arbeitsplätzen hat sich gezeigt, dass wir mit den Planzeiten und Planzeitbausteinen sehr effizient unsere Ziele erreichen können.

Modell-Controlling

Die fortwährende Erhebung, Dokumentation und Auswertung von Daten ist die unabdingbare Voraussetzung, um festzustellen, inwieweit die gesteckten Ziele erreicht worden sind. Bei ständiger Zielkontrolle mittels Kennzahlen (Abweichung Dauer / Soll-Ist) lassen sich somit nicht nur die erreichten Fort-, sondern auch Rückschritte rechtzeitig erkennen.

Im Rahmen der Evaluation der Zielerreichung mussten wir uns folgende Fragen stellen:

- Sind die Soll-Vorgaben erreicht worden?
- Welche Ursachen gibt es

für die Nichterreichung der Soll-Vorgaben?

- Werden die Standardisierungsprozesse eingehalten?
- Wurden die Potenziale aus dem KVP genutzt?
- Sind weitere KVP-Verbesserungen sichtbar?
- Sind neue Schwachstellen aufgetaucht?
- Wie wirkt sich die Umsetzung der Prozesse auf die Qualität der Prozessergebnisse aus?
- Wie ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitern?
- Welche Erfahrungen haben die Mitarbeiter gemacht?

Die Ermittlung der Antworten erfolgte in Form von Soll-Ist-Analysen und im Rahmen einer schriftlichen Ausarbeitung und Auswertung.

Aufgrund der Ergebnisse der Erfolgskontrolle entscheidet das Prozessteam aus Key-Usern und Prozessverantwortlichen, inwieweit eine Nachsteuerung notwendig ist. Auf diese Weise münden alle Prozesse in einem Controlling- und Evaluierungskreislauf (Bild 3).

Auch dieser Meilenstein des Controlling-Kreislaufs ist geprägt von Vertrauen und Akzeptanz auf Basis der Mitarbeiterpartizipation.

Fazit

Im Bereich der Zeitwirtschaft ist eine Vertrauenskultur gewachsen, auf deren Grundlage wir zuversichtlich nach vorne schauen.

Die wesentlichen und ganzheitlichen Ansätze für diese – wie wir es nennen – „Innovative Zeitdatenkultur“ waren insbesondere ein solides Prozess- und Zeitdatenmanagement mit beständiger Einbeziehung, Qualifikation und Integration des Betriebsrates und der Mitarbeiter.

Klar ist auch, dass wir uns auf dem Erreichten nicht ausruhen dürfen. Eine Abkehr von den oben genannten Ansätzen würde uns wieder zurückwerfen und die Nachhaltigkeit der innovativen Zeitdatenkultur gefährden.

■ VERFASSERIN



Manuela Fink
 Prozess- und Zeitdatenmanagement bei
 Kemmerich Metall Engineering,
 Attendorf
 Kontakt: m.fink@kemmerich.de

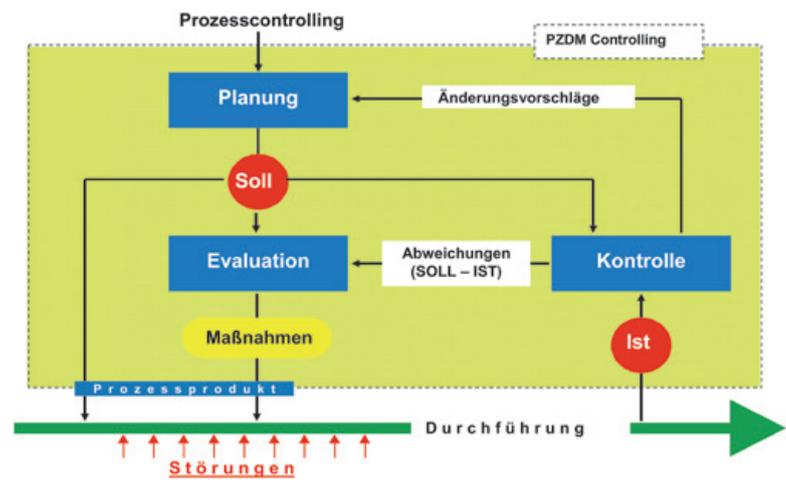


Bild 3: Modell des Prozess-Controllings