

Ideenmanagement und Lean Production aus der Perspektive der Industriemeister

Ergebnisse einer Umfrage

■ Von Uwe Bracht und Olaf Quasdorff

Das Ideenmanagement (IM) und der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) im Verbund mit anderen Elementen einer Lean Production (Schlanke Produktion) sind heute Voraussetzungen, um im Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können. Eine erfolgreiche Lean Production lehnt sich an der Systematik des Toyota-Produktionssystems an. Eine wesentliche Grundlage für die Implementierung eines erfolgreichen Ideenmanagements und eines wirklich Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die Einbeziehung aller Mitarbeiter. Eine wichtige Rolle spielt dabei die erste Führungsebene, welche in zahlreichen Unternehmen durch die Gruppe mit dem Qualifikationsprofil eines (Industrie-)Meisters repräsentiert wird. Auf dem 9. Fränkischen Industriemeistertag 2008 in Ansbach wurden 42 Industriemeister zur Umsetzung von Ideenmanagement, KVP und Lean Production befragt. Dieser Beitrag soll den allgemeinen Stand des Ideenmanagements – auch als Grundlage für einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess – aus Sicht der Meister zeigen und wie aus deren Blickwinkel der Stand der Umsetzung innerhalb der vertretenen Unternehmen ist.

Ideenmanagement (IM) ist mehr als ein weiterentwickeltes (Betriebliches) Vorschlagswesen, da es Mitarbeiterideen verwalten, die Kreativität der Mitarbeiter gezielt fördern und aktiv steuern soll.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist eine wesentliche Komponente der Lean Production. Aber inwieweit arbeiten die Unternehmen nach den Prinzipien einer Lean Production bzw. inwieweit ist den Meistern und Mitarbeitern die Art des Produktionssystems und dessen Prinzipien bekannt und bewusst?

Ohne diese Kenntnisse erscheint es auf Dauer nicht möglich zu sein, das IM und den KVP erfolgreich zu verankern und die Mitarbeiterkreativität umfassend zu nutzen und weiterzuentwickeln. Wichtig ist dabei das Erkennen der Bedeutung einer Standardisierung und die

ständige Überprüfung und Hinterfragung der Prozesse und ihrer Ergebnisse.

Ziel muss es daher sein, zumindest grobe Zusammenhänge den Mitarbeitern erfolgreich zu kommunizieren und ein notwendiges Grundverständnis zu schaffen. Elemente, wie z.B. Poka-Yoke (jap. für vor Fehlhandlungen sicher), sind dabei prädestiniert, im Rahmen des IM und/oder KVP von den Mitarbeitern umgesetzt zu werden.

Befragte Industriemeister

Die Studie richtete sich primär an Industriemeister mit Personalverantwortung, also an die erste Führungsebene in den Unternehmen. Zu den Aufgaben dieser Gruppe gehört neben der Organisation des Tagesgeschäftes auch,

wenn vorhanden, die Mitwirkung im Ideenmanagement und die Beurteilung und Umsetzung von Veränderungen im Produktionsprozess, damit auch die Bewertung von Vorschlägen.

Die Mehrzahl der 42 befragten Industriemeister arbeitet in Großunternehmen (lt. EU-Norm sind das Unternehmen mit mehr als 250 MA) und davon wiederum eine Mehrzahl in Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern.

Die Befragten können im Durchschnitt auf eine Berufserfahrung von ca. 24 Jahren zurückschauen, wobei die Tätigkeit in ihrer Funktion als Meister ca. elf Jahre umfasst. Die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit beträgt ca. 17 Jahre. Als Führungskraft tragen sie durchschnittlich Verantwortung für ca. 38 Mitarbeiter, wobei das Maximum bei 155 liegt.

IM und KVP in den Unternehmen der Meister

Bei ca. 41 % der an der Umfrage Beteiligten war das IM und/oder der KVP bereits Teil der Ausbildung zum Industriemeister.

Förderlich für ein funktionierendes Ideenmanagement und KVP ist die geringe Fluktuationsrate von 2,7 % in den Verantwortungsbereichen der Befragten. Fast 65 % der Befragten entscheiden auch in ihrer Funktion als Meister, unabhängig von der Unternehmensgröße, über die von den Mitarbeitern eingereichten Verbesserungsvorschläge.

Wenn den Meistern die Prämierung über die Vorschläge erlaubt wird, so kann diese bis maximal 1000 Euro direkt in Verantwortung der Meister erfolgen. Zu berücksichtigen ist dabei aber, dass

der durchschnittliche Betrag bei nur 100 Euro liegt, wobei das Maximum außerhalb der Großunternehmen sogar nur 30 Euro beträgt.

Für nur ca. 30 % der Industriemeister existieren Zielvorgaben bzgl. Einsparsummen und Anzahl der erwarteten Verbesserungsvorschläge. Dieser Wert ist unabhängig von der Unternehmensgröße.

Im Schnitt wenden die Industriemeister, fast unabhängig von der Unternehmensgröße, ca. 3,25 % ihrer Arbeitszeit für das Betriebliche Vorschlagswesen und ca. 4 % für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf. Aber fast 68 % der Befragten gaben an, dass diese Zeit nicht fest eingeplant, sondern „geopfert“ wird (Bild 1), wobei außerhalb der Großunternehmen dieser Wert bei „nur“ 50 % liegt.

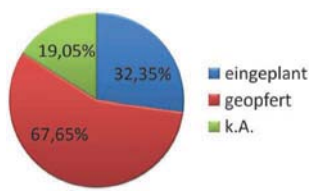


Bild 1: Einordnung der Arbeitszeit für BVW und KVP

Die Beteiligungsquote am IM unter den Mitarbeitern liegt bei ca. 34 % und bei ca. 3,5 Vorschlägen pro Mitarbeiter und Jahr. Einen deutlichen Unterschied gibt es bei einer Berücksichtigung der Unternehmensgröße. Während bei Großunternehmen nur 2,37 Vorschläge pro Mitarbeiter realisiert werden, sind es bei den anderen Unternehmen 8,19 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr.

Die Annahmequote der Vorschläge liegt unabhängig von der Unternehmensgröße bei immerhin 69 %. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer vom Einreichen des Vorschlags bis zur Entscheidung

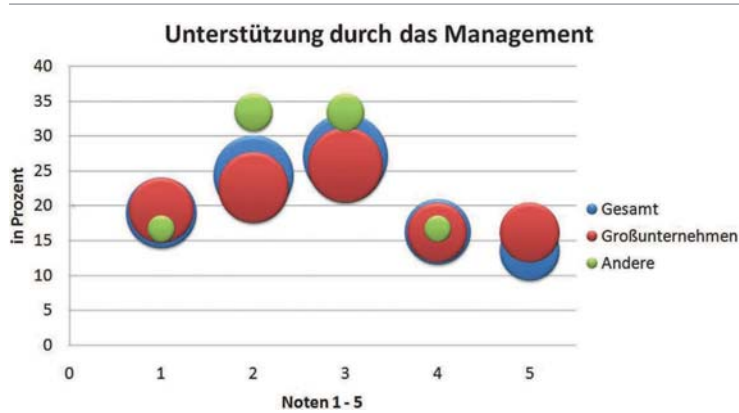


Bild 3: Unterstützung durch das Management

liegt bei fast 70 Tagen, bis zur Umsetzung des Vorschlags nochmals bei 97 Tagen. Der Schwankungsbereich reicht hier von wenigen Tagen bis zu 12 Monaten. Die Großunternehmen leisten sich hier die längste Bearbeitungsdauer, aber auch in den anderen Unternehmen ist die Bearbeitungsdauer oft nur geringfügig schneller.

Nur ca. 6 % der eingereichten Vorschläge sind Gruppenvorschläge, bei Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern sind dies sogar nur 2,5 %.

Bei den meisten Unternehmen der Befragten wurde das Ideenmanagement im Zeitraum von 1990 bis 2000 eingeführt (Bild 2) und ist seit dem in der Regel bereits mindestens einmal überarbeitet worden.

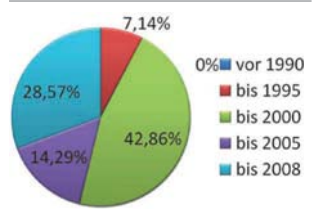


Bild 2: Einführung eines Ideenmanagements

In fast der Hälfte der Unternehmen (ca. 47 %) gibt es einen hauptamtlichen Verantwortlichen für das Ideenmanagement, wobei dieser Anteil hauptsächlich von den Großunternehmen bestimmt wird. Ansonsten werden die

Aufgaben im Rahmen anderer Funktionen mit wahrgenommen.

Die Hälfte der Befragten hat bisher an keiner Weiterbildung zum Thema Ideenmanagement teilgenommen. In den Unternehmen, welche nicht zu den Großunternehmen zu zählen sind, betrifft es sogar 67 %.

Über 56 % der Befragten beurteilen die Unterstützung der Unternehmensleitung für das Ideenmanagement auf der Notenskala (1-5) nur mit 3 bis 5 (Bild 3, die Blasen-Größe steht im Verhältnis zur Teilnehmerzahl). Selbst bei Betrachtung der KMUs verbessert sich der Wert nur auf 50 %.

Das spiegelt sich auch in der Einschätzung zur Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem vorhandenen Ideenmanagement in den Unternehmen wieder. Über 53 % der Befragten geben ihrem IM nur die Note 3 bis 5. Keines der KMUs erhielt die Note 1 oder 2.

Bei ca. 64 % der befragten Meister in Großunternehmen existiert eine Mindestprämie, während dieses Instrument bei den Unternehmen mit weniger als 250 MA nur zu ca. 28 % genutzt wird. Kleinstvorschläge werden in der Regel nicht honoriert. Ein nichtfinanzielles System zur Prämierung existiert bei 26 % der Großunternehmen und bei nur

14 % der anderen Unternehmen. Elemente einer nichtfinanziellen Prämierung sind z.B. Tank- oder Kantinengutscheine.

Faktoren für die Mitarbeitermotivation

Von fast 90 % der Befragten wird eine Prämie für den Einreicher als sehr wichtig und wichtig eingeschätzt. Genauso viele meinen, dass die Verbesserungsvorschläge zu Arbeitererleichterungen führen (Bild 4). Die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung der Mitarbeiter schätzen fast 80 % der Teilnehmer als sehr wichtig und wichtig ein. Rund 47 % der Teilnehmer sehen die Identifikation mit dem Unternehmen als wichtigen Motivationsfaktor. Die Demonstration der eigenen Kenntnisse ist für 65 % ein wesentlicher Grund für die Motivation zur Teilnahme.

Das Verhältnis zum Vorgesetzten ist für ca. 41 % ein wichtiger Grund für die Mitarbeiter, sich am IM zu beteiligen. Für ca. 39 % sind die bereits positiven Erfahrungen mit dem Ideenmanagement einer der wichtigen Motivationsquellen. Die Verbesserung des eigenen Images und die Förderung der eigenen Karriere werden immerhin noch von über 48 % der Befragten als Motivationsquelle angenommen.

Für die Nichtbeteiligung am IM/KVP werden in hohem Maße die Abneigung der Mitarbeiter gegen „Schreib- und Verwaltungskram“ gesehen (über 53 %). Das fehlende Wissen zum Ideenmanagement spielt immerhin eine Rolle bei über 60 %. Die Angst vor einer mangelnden Qualität des Vorschlages wird als Beeinträchtigung von 70 % der Befragten gesehen. Die Sorge, bei den Kollegen aufzufallen, geben noch 53 % der Befragten als ein Grund an, dass Mitarbeiter nicht oder nur begrenzt mitwirken.

Dass der Vorschlag als Kritik aufgefasst werden könnte, spielt bei 46 % eine Rolle. Bei 53 % der Befragten ist die Angst der Mitarbeiter vor Mehr- oder Minderarbeit für sich oder Kollegen von Bedeutung. Die Unzufriedenheit mit dem praktizierten BVW/IM wird von über 70 % angeführt. 33 % geben Formulierungsprobleme, 30 % Ideenmangel, 7 % fehlendes Fachwissen, 23 % „keine Zeit“ und 65 % keine Unterstützung

als Gründe für die Nichtbeteiligung an. Eine ungenügende Anerkennung der Leistungen der Mitarbeiter im Rahmen des IM im Unternehmen machen immerhin 67 % als mögliche Ursache geltend.

Toyota-Produktionssystem/Lean Production

Die Industriemeister wurden zu der Art des Produktionssystems befragt, nach welchem ihr Unternehmen arbeitet. Rund 38 % der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen nach den Prinzipien des Toyota-Produktionssystems bzw. einer Lean Production arbeitet.

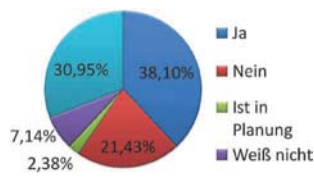


Bild 5: Arbeitet Ihr Unternehmen nach den TPS-Prinzipien?

Aber immerhin noch ca. 21 % arbeiten nicht nach diesem

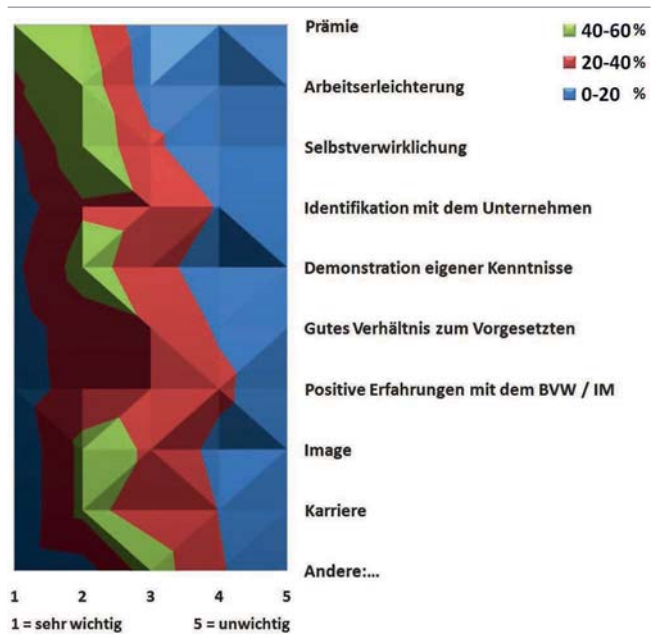


Bild 4: Faktoren für die Mitarbeitermotivation (Die Farbgebung für jedes Segment in diesem 3D-Flächendiagramm richtet sich nach dem Prozentsatz der Teilnehmer, welcher dem Motivationsfaktor die jeweilige Wichtigkeit (1-5) zuordnet. – Gelb: 40 – 60 %, Rot: 20 – 40 %, Blau: 0 – 20 % der Befragten stimmen der Wichtigkeit zu)

Wir sind ein Team von Ingenieuren, Diplom-Ökonomen, Technikern, REFA-Ingenieuren, REFA-Lehrern und zert. QM-Auditoren, das sich seit über 30 Jahren mit Problemlösungen beschäftigt.

Unser Service:

- Rationalisierung in Fertigung und Verwaltung
- Personalbemessung
- Schwachstellenanalyse
- Aufbau von Arbeitsvorbereitungen
- Umfeld- und Organisationsgestaltung bei der Installation von PPS- sowie Archivierungssystemen
- Einführung moderner Entgeltsysteme
- ERA-Schulungen/-Einführung/-Coaching
- Planzeitermittlung
- DV-unterstützte Zeiterfassung und -auswertung
- Problemlösung bei Gruppen- und Mehrstellenarbeit
- Materialwirtschaft/Lagerorganisation/Lagertechnik
- Arbeitsgestaltung/Erzeugnisgestaltung
- Anforderungsermittlung/Arbeitsbewertung/Wertanalyse
- Kostenrechnung (Voll-, Teil-, Plankosten)
- Projekt-Management in der Ablauforganisation
- Arbeitswissenschaftliche Gutachten
- Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement/ DIN ISO EN 9000:2000
- REFA-Beratungen
- Innerbetriebliche Schulungen/Workshops

Wir analysieren, konzipieren, realisieren!
Fordern Sie uns zu einem unverbindlichen Gespräch bzw. nähere Informationen sowie eine Referenzliste an.

SZYMKOWIAK GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG
BÜRO FÜR BETRIEBS- U. VERWALTUNGSORGANISATION

Thonhausenstraße 37, 46395 Bocholt, Tel. 02871/44222, Fax 46453
Internet: szymkowiak-gmbh.de Email: info@szymkowiak-gmbh.de

Prinzip. Ca. 7 % der Teilnehmer konnten nicht sagen, nach welchem Prinzip in ihrem Unternehmen gearbeitet wird (ca. 31 % der Teilnehmer machten keine Angaben zu diesem Themenkomplex).

Von denen, die nach den Prinzipien arbeiten, gaben 52 % an, dass die Prinzipien 5S/5A* eingeführt wurden, bei weiteren 24 % ist das teilweise geschehen. Bereits 79 % haben, zumindest teilweise, flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt. Über eine Fließfertigung verfügen über 79 %. Eine Kanban-Steuerung bzw. Just in Time praktizieren 76 % und weitere 8 % sind in einer Pilotphase. Gruppen- und Teamarbeitszeitmodelle sind

bei 64 % der Befragten implementiert, bei 12 % ebenfalls in einer Pilotphase.

Kaizen-Workshops sind bei 64 % der Befragten bereits Alltag, bei 4 % in der Pilotphase. Immerhin 56 % befassen sich mit dem Thema Poke-Yoke (Systeme zur Vermeidung von Fehlhandlungen), wobei das Prinzip bei 28 % der Befragten keine Berücksichtigung findet und sogar bei 12 % der befragten Teilnehmer unbekannt ist. Bei 77 % der Befragten ist das Prinzip des Schnellrüstens umgesetzt, bei weiteren 8 % befindet es sich in einer Pilotphase.

Standardisierte Arbeit ist für über 84 %, vorbeugende Instandhaltung für über 80 % selbstverständlich. Die visuelle Darstellung aktueller Kennzahlen wird bei über 84 % praktiziert. Bei über 84 % der befragten Indus-

*) Die Arbeitsplatzorganisation nach den 5S/5A wurde von Toyota entwickelt und bezeichnet einen Prozess und eine Methode zur Einrichtung und Erhaltung eines organisierten, sauberen, leistungsfördernden Arbeitsplatzes.

triemeister arbeiten Entwicklung und Fertigung eng zusammen. Über 88 % halten die Zusammenarbeit mit den Kunden und Lieferanten für optimal.

Bewertungen und Empfehlungen

Die Mehrzahl der Teilnehmer übt eine Tätigkeit in Großunternehmen aus und blickt auf eine langjährige Berufserfahrung bei oftmals gleichzeitig langjähriger Unternehmenszugehörigkeit zurück. Das war eine gute Voraussetzung für diese Studie, da das Ideenmanagement zumindest in der Form eines Betrieblichen Vorschlagswesens schon seit langem eine Rolle in Unternehmen dieser Größenordnung spielt und die Befragten daher ein Urteil dazu abgeben können.

Bezüglich der IM- bzw KVP-spezifischen Inhalte der Meisterausbildung lässt sich eine Orientierung am jeweiligen Zeitgeist erkennen. Diese Ausbildungsinhalte spielten immer im Nachgang der so genannten Lean-Wellen eine größere Rolle.

Sollen IM und KVP effizient umgesetzt werden, müssen auch theoretische Grundlagenkenntnisse verfügbar sein. Auf Nachfrage bei mehreren Ausbildungsstätten, welche Meisterkurse anbieten, ist das IM und der KVP zwar Teil des jeweiligen Rahmenstoffplanes des *Deutschen Industrie und Handelskammertages* (DIHK), aber über mehrere Themenbereiche, wie z.B. Qualitätssicherung, verstreut.

In welchem Umfang auf diese speziellen Themen eingegangen wird, hängt neben den Vorgaben jedes Bildungsträgers im Wesentlichen auch von den durchführenden Dozenten ab. Hier gibt es wohl eine Fokussierung auf den Be-

reich der Qualitätssicherung. – Offensichtlich wird die Tatsache verkannt, dass diese nur ein Ziel des IM/KVP ist und andere, wie z.B. Material- und Zeiteinsparungen, eine ebenso große Rolle spielen.

Positiv ist zu sehen, dass die Mehrheit der befragten Meister über die eingereichten Verbesserungsvorschläge (mit)entscheidet. Damit kann schnell über einen Verbesserungsvorschlag entschieden werden. Der Einreicher bekommt zeitnah ein entsprechendes Feedback. Von großer Bedeutung ist auch eine direkte Prämierungsmöglichkeit des Meisters, wobei Prämien von nur 30 Euro nicht mehr zeitgemäß sind. Das festgestellte Maximum von bis zu 1000 Euro in Verantwortung des Meisters zeugt auch von einem großen Vertrauensvorschuss seitens des Unternehmens. Eine höhere Eigenverantwortung des Meisters wirkt sich förderlich auf dessen Motivation aus.

Der von den Befragten angegebene zur Verfügung stehende Zeitrahmen für das IM und den KVP von 3 bis 4 % der Arbeitszeit erscheinen insbesondere für den KVP als zu gering. Negativ ist zu bewerten, dass diese Zeit bei fast 68 % der Befragten als „geopfert“ empfunden wird. Das lässt darauf schließen, dass die Bedeutung und die Möglichkeiten eines KVP im Unternehmen nicht entsprechend gewürdigt werden und insgesamt zu wenig Zeit zur Verfügung steht.

Die Beteiligungsquote der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen ist mit durchschnittlich 34 % als gut einzuschätzen. Laut einer Studie des *Deutschen Institutes für Betriebswirtschaft (dib)* lag diese in Deutschland 2007 bei 23,4 %. Die Zahl von 3,43 Vorschlägen pro Mitarbeiter ist für Deutschland als

überdurchschnittlich einzuschätzen.

Bemerkenswert ist die Zahl von 8,19 Vorschlägen pro Mitarbeiter für KMUs. Betrachtet man die Großunternehmen separat, so sind dort aber noch 2,37 Vorschläge pro Mitarbeiter zu registrieren, welche noch immer über dem allgemeinen Durchschnitt der deutschen Industrie liegt. Die Annahmequote der Vorschläge von 69 % liegt auch leicht über dem gesamtdeutschen Durchschnitt von 65,2 % (lt. *dib-Studie 2007*).

Kritikwürdig ist die z.T. extrem lange Bearbeitungszeit von Vorschlägen von bis zu zwölf Monaten. Das führt zu einer Demotivation des Einreichers und letztlich zu einem finanziellen Verlust des Unternehmens in Höhe der Jahreseinsparung des Vorschlages, sollte er als realisierbar eingeschätzt werden. Hier wäre es eine originäre Aufgabe des Meisters, für eine zügige Bearbeitung in seiner Eigenschaft als (Mit)Entscheider und Führungskraft zu sorgen.

Bisher hatte die Hälfte der Befragten – trotz langer Berufspraxis – nicht an Weiterbildungen zum Thema IM und KVP teilgenommen. Auch hat nur ungefähr die Hälfte der Unternehmen einen hauptamtlichen Mitarbeiter für diesen Themenkomplex.

Die allgemein als sehr erfolgreich anerkannten Unternehmen (z.B. die Sieger des Wettbewerbs „Beste Fabrik des Jahres“) erzielen ihre Erfolge u.a. aber dadurch, dass sie feste KVP-Teams installierten und in den einzelnen Bereichen Mitarbeiter permanent schulen und auch als KVP-Moderatoren ausbilden. Der Erfolg gibt diesen Unternehmen Recht und zeigt, dass sich der Mehraufwand lohnt. Bedenklich ist insbesondere bei der nicht zu den Groß-

unternehmen gehörenden Gruppe, dass sie über keine hauptamtlich Verantwortlichen verfügen, aber auch die Intensität der Weiterbildung in diesem Bereich als unterdurchschnittlich einzuschätzen ist. Das wird nur teilweise durch die engere Kommunikation und flachere Hierarchien kompensiert.

In diesem Zusammenhang ist auch das Ergebnis zu sehen, dass über 56 % der Befragten ihrer Unternehmensleitung nur Noten von 3 bis 5 für die Unterstützung des IM zugehen. Ein Ideenmanagement kann jedoch nur funktionieren, wenn es von der Unternehmensleitung voll mitgetragen wird.

Die Motivation zur Mitarbeit ist – wie erwartet – abhängig von der Prämierung der erbrachten Leistung. Ebenso breiten Raum nehmen aber die Selbstverwirklichung und die Demonstration eigener Kenntnisse ein. Bereits gemachte positive Erfahrungen mit dem IM ist ein wichtiger Motivationsfaktor. Aber genauso spielt dieser Punkt bei der Nichtteilnahme durch gemachte negative Erfahrungen eine Rolle.

Weitere wesentliche Punkte für eine Nicht-Teilnahme sind in großem Maße die Abneigung gegen „Schreib- und Verwaltungskram“. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die formalen Anforderungen (Bürokratie) im Rahmen des IM/KVP so gering wie möglich gehalten werden müssen und die Einreicher alle notwendige Unterstützung erhalten sollen. Das ist wiederum eine wichtige Aufgabe der Meister, ihre Mitarbeiter beim Einbringen und Formulieren von Ideen zu unterstützen. Führungsaufgabe der Meister ist es auch, die mit 60 % hohe Quote der Unkenntnis über das IM systematisch zu reduzieren.

Die Mitarbeitermotivation zur Arbeit im IM und im KVP hängt direkt von der Motivation der Meister selbst ab. Dazu gehört aber, dass das IM und der KVP besser und planmäßiger in die tägliche Arbeit integriert wird und den Meistern mehr Zeit und Unterstützung zugestanden wird. Das ist notwendig, um den mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozess deutlich zu stärken. Auch wenn es keinen hauptamtlichen Mitarbeiter für das IM und den KVP im Unternehmen gibt, so kann auf Projektbasis oder zum Zwecke der Schulung auf externe Unterstützung zurückgegriffen werden.

Vor allem die Annahmequote und die Zeit, die bis zu einer Umsetzung der Vorschläge vergeht, sind wichtige Einflussgrößen. Wenn die Mitarbeiter den Eindruck haben, ihre Aktivitäten werden ernst genommen und bereitwillig umgesetzt, wird dies die Bereitschaft zu weiterer Mitarbeit im IM und KVP deutlich erhöhen.

In den Stellenangeboten von Industriemeistern wird zunehmend der Wunsch nach „Kenntnissen im Lean Ma-

nufacturing oder im Toyota-Produktionssystem“ laut. Im Gegensatz dazu scheint die Umsetzung und Förderung in den Unternehmen selbst oftmals noch ausbaufähig. Auch in den nicht zur Gruppe der Großunternehmen zählenden Betrieben, in denen der Unternehmer noch alle Mitarbeiter persönlich kennen kann, kommt den Meistern und anderen mittleren Führungskräften eine wichtige Rolle für den Veränderungsprozess zu.

Für einen maximalen Erfolg des IM und des KVP ist es nicht förderlich, dass zahlreiche Unternehmen die Elemente einer Lean Production bzw. eines Ganzheitlichen Produktionssystems nicht oder nur teilweise eingeführt haben und ein Teil der Befragten selbst nur über geringe Kenntnisse zur Produktionssystematik verfügen. So ist eine durchgängige Einführung der Elemente der Lean Production zu einem Ganzheitlichen Produktionssystem nur in etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen festzustellen. Positiv ist zu bemerken, dass – wurde eines der Elemente einer Lean Production eingeführt – dieses nicht wieder

abgeschafft wurde, sich also bewährt hat.

In Bezug auf das Ideenmanagement und KVP äußerten 11 % der Befragten, dass standardisierte Arbeit bei ihnen nicht eingeführt worden ist. Ferner sind bei 24 % der Befragten KVP-Workshops weitgehend unbekannt.

Fazit

Als Handlungsempfehlung lässt sich aus den Ergebnissen dieser Studie ableiten, dass schon in der Ausbildung zum Meister die Themen Ideenmanagement und KVP einen größeren Raum zugewiesen bekommen sollten. Den Unternehmen ist zu empfehlen, mehr in die Weiterbildung der Meister innerhalb dieses Themenkomplexes zu investieren. Die Meister sollten verantwortlicher in das Ideenmanagement einbezogen und ihnen mehr Kompetenzen übertragen werden. Diese Maßnahmen müssen aber einhergehen mit der Möglichkeit, einen größeren Anteil ihrer Arbeitszeit planmäßig dem Ideenmanagement und dem KVP zuzuordnen.

■ VERFASSER



Prof. Dr.-Ing. Uwe Bracht
Direktor am Institut für Maschinelle Anlagen-
technik und Betriebsfestigkeit,
Technische Universität
Clausthal
Kontakt:
uwe.bracht@imab.tu-clausthal.de



Dipl.-Ing. (FH) Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)
Olaf Quasdorff
IT-Beratung, Köln
Kontakt: oquasdorff@web.de

ANZEIGE



KRAUS & KRAUS

DIE UNTERNEHMENSBERATUNG SEIT 1964

Auf kurzem Weg zum langfristigen Erfolg



**Ihr Werkzeug zur Produktions-
und Verwaltungsoptimierung**

weiter ... www.ubkraus.de Telefon: +49 (92 65) 96 51



KRAUS & ALLABAUER

DIE UNTERNEHMENSBERATUNG IN ÖSTERREICH