

CASE STUDY

Ergebnisverbesserung durch Effizienzsteigerung in einem mehrstufig arbeitenden Industrieunternehmen

Problemstellung:

Die Ertragslage eines Geschäftsbereiches eines multinational aufgestellten Industrieunternehmens mit rund 2.500 Mitarbeitern war unbefriedigend. Ein Experte, der von einem rentableren Wettbewerber abgeworben worden war, wusste, dass die Produktivität weit unter dem Branchendurchschnitt lag. Deshalb beauftragte Dr. Boysen Management + Consulting mit einer Aufnahme der Leistungsfähigkeit der Arbeitsgruppen an allen Arbeitsplätzen in der Produktion unter Anwendung von REFA-Methoden und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Vorgehensweise:

Dr. Boysen Management + Consulting nahm die Arbeitsweise an den Arbeitsplätzen in der Produktion auf. Dabei fielen bereits viele Details auf, die die Produktivität hemmten. Die Arbeit war nur unzureichend vorbereitet, die Mitarbeiter an den Arbeitsplätzen wurden kaum bis gar nicht geführt und Mängel in der Arbeitssicherheit und im Komfort wurden sichtbar. Manche dieser Auffälligkeiten waren den Mitarbeitern seit Langem bewusst und wurden auch an die Führungskräfte herangetragen – vergeblich. Die meisten Beobachtungen und Vorschläge waren auf der Meisterebene „hängen“ geblieben und waren nicht zur Umsetzung gekommen.

Darüber hinaus stellt Dr. Boysen Management + Consulting fest, dass es in der Peripherie der Arbeitsplätze bedeutenden Verbesserungsbedarf gab. So behinderte die den Materialfluss mit der Folge regelmäßigen aufwändigen Umrangierens der Halbfertigware und gegenseitiger Behinderung räumlich benachbarter, aber nicht über den Prozess gekoppelter Arbeitsplätze. Dadurch ging dem Betrieb wertvolle Arbeitsleistung verloren und die Motivation war angeschlagen.

Schließlich erkannte Dr. Boysen Management + Consulting, dass es im mehrstufigen Prozess zu zyklischen Situationen der Überlast beziehungsweise des Leerlaufs kam.

Beides erzeugte eine permanente Stresssituation im gesamten Betrieb.

bc dokumentierte die Beobachtungen mit aussagekräftigen fotografischen Aufnahmen und Lösungsskizzen. Außerdem setzte bc die Aktivitäten an den einzelnen Arbeitsplätzen über den Prozess miteinander in Beziehung und leitete daraus Maßnahmen ab, mit denen die Abstimmung zwischen den Arbeitsplätzen entlang des Produktionsprozesses deutlich verbessert werden konnte. Die Dokumentation von Dr. Boysen Management + Consulting mündete in eine REFA-methodebasierte Empfehlung erreichbarer Schichtleistungen. bc präsentierte die Ergebnisse der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat und stieß auf beiden Seiten auf offene Ohren, weil die Maßnahmen standortertend wirken und arbeitsrechtliche, sicherheitsrelevante und ergonomische Aspekte in den Ergebnissen berücksichtigt worden sind.

An die Aufnahme der Leistungsfähigkeit schloss sich ein professionelles Umsetzungsprojekt an, das aus dem Unternehmen heraus straff geführt wurde. Die umgesetzten Maßnahmen führten zu Personalmaßnahmen auf der Meisterebene, zur systematischen Bereitstellung der notwendigen Voraussetzungen für hoch produktives Arbeiten an den Arbeitsplätzen und zu einer durchgängigen Prozessoptimierung.

Ergebnisse:

Im Resultat konnte die Produktivität um über 30% gesteigert werden bei einem Personalabbau von 20%. Insgesamt betrug die Produktivitätssteigerung pro Mitarbeiter also etwa 50%. Von dem Personalabbau auf der Arbeitsebene war ausschließlich Leihpersonal betroffen, keine eigenen Mitarbeiter. Das trug zur Durchsetzbarkeit der Maßnahmen beim Betriebsrat bei. Die Erwartungen wurden mehr als erfüllt. Im Anschluss an dieses erfolgreiche Projekt wurde bc von einem weiteren Geschäftsbereich angefordert.