



VIAOPTIC setzt auf KVP

Mit dem Level-Konzept gemeinsam besser werden





von Sabine Leikep

Kontinuierliche Verbesserung dient nicht nur der Effizienzsteigerung und Ressourceneinsparung – mit dem richtigen Ansatz weckt man die Motivation und Kreativität aller Beteiligten und hebt eine Organisation auf ein neues Level. Diese Erfahrung machte auch das Management der VIAOPTIC GmbH in Wetzlar. Der Stein kam 2015 ins Rollen und ermöglicht es dem Unternehmen, stetig zu wachsen und parallel die Qualität in allen Bereichen Tag für Tag zu verbessern. Damit ist der Weg vom nationalen zum internationalen Player geebnet.

Die VIAOPTIC GmbH stand im Jahr 2015 vor der Herausforderung, bei schnellem Wachstum das Qualitätsniveau für seine Produkte zu halten und im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit Produkte und Prozesse weiterzuentwickeln. Im Rahmen eines Konzepts zur Unternehmensentwicklung kam das Thema Kontinuierliche Verbesserung (KVP) auf den Plan. Die ersten Schritte dazu hatte der Geschäftsführer Bernhard Willnauer initiiert. Mit Elan packte er das Thema an, doch es gab zunächst einen Fehlstart. „Unsere erste 5S-Aktion war nicht so gut strukturiert und wir sind erstmal gescheitert“, erzählt er rückblickend. Im Arbeitskreis Produktionssysteme eines hessischen Verbandes hoffte er auf Impulse zu dem Thema, doch der Ansatz der dortigen Berater erschien ihm zu komplex. Dann habe er das Buch „Effiziente Büros – Effiziente Produktion“ von Dr. Richard Glahn gelesen und war sofort begeistert von der pragmatischen und planvollen Vorgehensweise nach dem Level-Konzept. „Durchsatzserhöhung, verbesserte Kommunikation und effizientere Prozesse waren die Ziele“, so Markus Bruder, der als externer Coach die Moderatoren schulte und die Struktur für dieses System im Unternehmen implementierte.

Der Kick-off erfolgte im Mai 2015 im Rahmen einer Betriebsversammlung und dann ging es gleich los mit Arbeitsplatzthemen (Level 1). „Wir starteten mit einer großen 5S-Aktion an einem Tag, flächendeckend in allen Bereichen“, so Bernhard Willnauer. „Der Effekt war enorm, nicht nur dass kräftig aussortiert wurde, es gab auch einen großen Motivationsschub bei den Menschen vor Ort“, erinnert er sich. Ein Schlüsselmoment sei für ihn gewesen, als ein relativ neuer Mitarbeiter erkannte, dass an einem Arbeitsplatz alte Öfen standen, die nicht mehr benötigt wurden. Als er sich kurz rückversichert hatte, dass dies stimmt, fuhr er die Öfen eigenhändig mit einem Transportwagen zur Sammelstelle. Später bei der Abschlusspräsentation wies er stolz auf diese ausgeführte Maßnahme hin. „Aber auch schon erste Teamstandards wie beispielsweise die Organisation und Zuordnung von Materia-



Die Fertigung anspruchsvollster Baugruppen und Kunststofflinsen erfordert gut ausgebildete Menschen und gute Prozesse.

lien vor und während der Produktionsprozesse wurden angegangen. Weit weg von üblichen „Schöner-Wohnen-Workshops“, ergänzt Markus Bruder. Die Möglichkeit, selbst zu entscheiden und die Arbeitsplätze neu gestalten zu dürfen, habe eine richtige Euphorie ausgelöst.

„Wir haben verstanden, dass sich nur etwas ändert, wenn wir uns Zeit nehmen“, so Bernhard Willnauer. Die Mitarbeiter hätten ungeduldig den angekündigten Abteilungs-Workshops (Level 2) entgegengefebert, denn wenn in einem Ablauf etwas nicht so war wie es sein sollte oder etwas nicht gut lief, entstand der Wunsch, dies zu ändern. In den Workshops fanden sie Gehör und durften nicht nur, sondern sollten auch in ihrem Verantwortungsbereich proaktiv selbst entscheiden. „Plötzlich haben die Menschen miteinander gesprochen und sind gemeinsam Probleme angegangen statt sich nur über Missstände zu beschweren. Handlungsbedarf wurde erkannt“. Es sei ein wichtiger Schritt gewesen, Moderatoren auszubilden und alle Mitarbeiter zu schulen, betont er und weiter: „Wir standen damals vor einer Wachstumsphase und haben seit 2015 bis heute unsere Mitarbeiterzahl von etwas über 80 auf 165 verdoppelt. Dies konnten wir nur bewältigen, weil die Führungskräfte gelernt haben, Verantwortung an ihre Mitarbeiter abzugeben, damit diese in der Lage sind, eigenständig Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen“.

Level für Level

Nachdem genügend Moderatoren ausgebildet waren, die im Level 1 die Menschen vor Ort geschult hatten, war durch die

Organisation der Arbeitsplätze eine gute Basis für weitere Verbesserungen entstanden. Ab 2016 fand jeden Monat in einer anderen Abteilung ein Workshop zum Level 2 statt. Hierbei ging es um die Erarbeitung und Verbesserung von Standards im Team. Vor den Workshops wurden in umfangreichen Themensammlungen wichtige Handlungsbedarfe aller Abteilungen gesammelt. So wurden beispielsweise Zuständigkeits- und Vertretungsregelungen, Kommunikationsstandards, Workflows und auch Dokumentations- und Ablagestandards entwickelt. Das Ergebnis war nicht nur ein optimierter Material- sondern auch ein verbesserter Informationsfluss. Natürlich waren auch hier wieder alle Abteilungen inklusive Verwaltung im Boot. Wie kann auch sonst ein Unternehmen ganzheitlich entwickelt werden?

Als Beispiel für eine von den Mitarbeitern initiierte Maßnahme nennt Bernhard Willnauer einen Bereich, in dem alle Entscheidungen auf eine Position ausgerichtet waren. Wenn die zuständige Person nicht da war wusste niemand in dem großen Team, was zu tun war. Um dies zu ändern hat das Team gemeinsam eine Teamleiterstruktur erarbeitet und die Aufgaben zugeordnet: Wer macht was? „Ein Mitarbeiter, der immer sehr ruhig war, kam dabei aus der Reserve und hat nun eine führende Rolle. Solche Talente gehen im Tagesgeschäft oft unter und kommen im Workshop zum Vorschein“, freut er sich. Wichtig sei es, dass im Vorfeld ein Verständnis für die Methoden vermittelt werde, zum Beispiel über die Auswirkung langer Suchzeiten oder ineffizienter Prozesse.

Das Tal der Tränen

Ein Jahr hat es gedauert, bis alle Teams mit Level 2 durch waren und Ende 2016 erfolgte der Einstieg in Level 3. Mittels grobem Prozessmapping wurden zuerst alle Schnittstellenprobleme über das gesamte Unternehmen erfasst. Hier galt es, ebenso wie in den Abteilungsworkshops Standards zu erarbeiten. Die Teams hatten konzentriert gearbeitet und eine Liste mit 197 Engpässen erstellt. Nun galt es, dieses „Monster“ zu zähmen und es stellte sich die Frage, wie man hier strukturiert Lösungen erarbeiten könnte. „Jetzt befanden wir uns im Tal der Tränen“, erzählt Bernhard Willnauer. „Moderatoren und Abteilungsleiter waren mit dieser Mammutaufgabe überfordert.“

Ein Strategiemeeting wurde genutzt, um sich diesem Thema zu widmen und es entstand eine Selbsthilfegruppe für Moderatoren und Abteilungsleiter. Dort wurde nochmal betont, dass es nicht die Aufgabe der Moderatoren ist, alle Probleme zu lösen, sondern dass diese Aufgabe den Führungskräften obliegt. „Wir haben uns darauf geeinigt, dass es sinnvoll ist, nicht zu viele Probleme gleichzeitig anzugehen, da wir sonst Gefahr laufen, uns zu verzetteln“, sagt Bernhard Willnauer. Es galt das Motto: „Pro Bereich nur einen Engpass gleichzeitig bearbeiten“.

So ging man ins Detail und erstellte gemeinsam mit allen Abteilungen eine Tabelle über die Engpass-Situationen. Es wurden Cluster gebildet und Prioritäten definiert. Gemeinsam mit den Abteilungsleitern wurde eine Top-Ten-Liste der dringlichsten Probleme erstellt. Dabei stellte

sich heraus, dass nicht für alle Themen, die hier aufgetaucht waren, KVP das richtige Tool ist – zum Beispiel, wenn der Kauf einer neuen Maschine erforderlich war. Zwar würden die Mitarbeiter einbezogen, was die Ausstattung einer neuen Anlage betrifft, doch letztendlich sei die Entscheidung über den Kauf kein KVP-Projekt, erklärt der Geschäftsführer und weiter: „Nachdem wir herausgefunden hatten, dass wir nicht alle Probleme mit KVP lösen können, haben wir eine zweite Welt unter dem Titel „Interne Projekte“ geschaffen. So waren die Mitarbeiter vor Ort für KVP zuständig und für interne Projekte gab es spezielle Organisationsteams“.

Shopfloor Management eingeführt

Der nächste größere Sprung stand 2019 an: aus den bisherigen Abteilungsmeetings, die alle ein bis zwei Wochen stattfanden, wurde ein Shopfloor-Management-System entwickelt. Auch hier ging das Unternehmen einen individuellen Weg, mit relativ wenigen Vorgaben. „Es ist kein Hochglanz-Projekt, aber es wird gelebt“, betont Bernhard Willnauer. Da unter anderem Firmen aus dem Automobilbereich zu den Kunden zählen, gab es bereits ein Kennzahlensystem aus dem Bereich Qualitätsmanagement. Diese Kennzahlen wurden nun auf die einzelnen Abteilungen heruntergebrochen und an einem Kennzahlenboard visualisiert.

In der Produktion kommen die Shopfloor-Tafeln bei der Schichtübergabe im Drei-Schicht-Betrieb zum Einsatz. In der Administration gibt es wöchentliche Shopfloor-Meetings an den Tafeln. Für die Shopfloor-Tafeln, die überwiegend analog gepflegt werden, existieren einheitliche Standards. „Wir haben auch andere Unternehmen besucht und uns dort inspirieren lassen“, sagt Bernhard Willnauer. „Daraus haben wir zum Beispiel ein Auditsystem entwickelt, mit dem wir alle vier Wochen unser Shopfloor-System betrachten. Ein entsprechender Smiley visualisiert den Zustand der einzelnen Tafeln. Ist der Smiley grün, dann ist alles in Ordnung, wenn es was zu verbessern gibt ist er gelb und wenn Termine nicht eingehalten oder Kenn-

zahlen nicht aktualisiert werden ist er rot.“

Ein solches Shopfloor-Board beinhaltet die Top-3-Themen der jeweiligen Abteilung und die dazu definierten Ziele. Der jeweilige Maßnahmenplan darf maximal sechs Punkte umfassen. In einem Ideenspeicher werden anstehende Punkte auf gelben Kärtchen gesammelt. Wenn eine Maßnahme abgearbeitet ist, dann wird die nächste Karte dem Ideenspeicher entnommen. Außerdem gibt es in jeder Abteilung drei Top-Themen, die angestrebt werden. „Es hat fast ein Jahr gedauert, bis die Umsetzung unseres Shopfloor-Management-Systems in allen Abteilungen reibungslos lief. Nun ist auf den Boards alles abgebildet, was uns wichtig ist“, betont er. Eine Hürde beim Shopfloor Management

liege oft darin, die richtigen Kennzahlen zu finden. Auch sei das analoge Format nicht immer optimal, zum Beispiel bei der Terminverfolgung. Hier habe man sich digital beholfen und neben den Boards große Monitore aufgestellt, damit in Echtzeit alle Termine verfügbar sind.

Mit der Corona-Pandemie sei es schwieriger geworden. Man habe sich damit beholfen, die Shopfloor-Boards abzufotografieren und Besprechungen über Videokonferenzen durchzuführen.

KVP an Situation anpassen

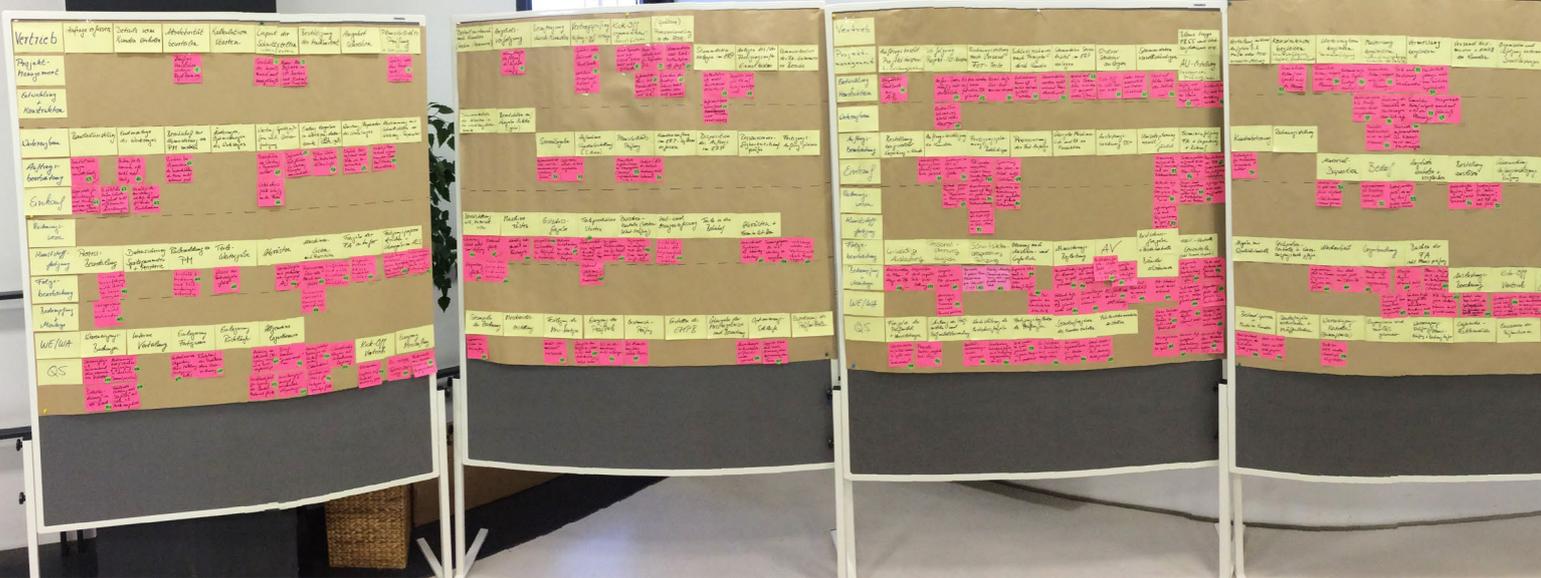
Trotz Erfolgen und Begeisterung der Mitarbeiter ist es wichtig, den KVP-Prozess aktiv am Laufen zu halten. Deshalb finden bei VIAOPTIC regelmäßig, mindestens ein-



Ein Aspekt von Level 1 ist die Organisation der Arbeitsplätze.



Level 2: Shopfloor Management im Vertrieb.



Im Level 3 fand ein grobes Prozessmapping über alle Prozesse statt. Bei der Erfassung der Schnittstellenprobleme entstand eine Liste mit 197 Engpässen.

Das 3-Level-Konzept

Level 1: Produktivität am Arbeitsplatz

Der erste Schritt steht ganz im Zeichen der Erhöhung individueller Produktivität. Gruppenprozesse oder gar Schnittstellen werden noch nicht betrachtet. Oberflächlich gesehen geht es dabei schlicht um das Aufräumen des eigenen Arbeitsplatzes und das neue bzw. ergonomische Anordnen der Arbeitsmittel. Tatsächlich soll mit der Einführung von Level 1 jedoch wesentlich mehr erreicht werden als mit einer „Aktion Schöner Wohnen“.

Level 2: Abteilungsinterne Standards

Aufbauend auf der Verbesserung der Selbstorganisation folgt im Rahmen des zweiten Schritts das konsequente Erarbeiten von Standards beziehungsweise das Überarbeiten bestehender Standards. Entgegen der Befürchtung mancher Mitarbeiter, geht es in diesem Schritt nicht darum, individuelle Arbeitsweisen schablonenhaft aneinander anzugleichen bis jegliche Kreativität erstickt ist. Lediglich der Austausch und das Ablegen von Informationen und Material sollen standardisiert werden.

Level 3: Schnittstellen betrachten

Sind erste Standards auf Abteilungsebene gefunden und haben alle Abteilungen mindestens einen ersten Level 2-Workshop durchgeführt, werden zusätzlich die Schnittstellen in Angriff genommen. Dabei steht die Verbesserung nun ganz im Zeichen einer systematischen Ausrichtung aller Aktivitäten auf den internen und letztlich auf den externen Kunden. Dies geschieht in zwei Phasen: In **Phase 1** wird ein gesamter Geschäftsprozess ausgewählt, der analysiert werden soll. In einem Workshop stellen die Teilnehmer diesen Prozess mit Unterstützung eines Moderators dar. Sie machen Problemfelder transparent, bewerten diese nach Aufwand und Nutzen und erarbeiten einen Jahresplan für die Bearbeitung dieser Problemfelder. Mit diesem ersten Schritt werden alle großen Probleme des Unternehmens transparent. In **Phase 2** werden gezielt der jeweilige interne Kunde und sein interner Lieferant zusammen an einen Tisch gebracht. Die Leitfrage lautet dabei: „Was kann ich als interner Lieferant noch besser machen, damit Du als mein Kunde wiederum noch besser Deinem (internen) Kunden zuarbeiten kannst?“ Das Ziel ist, die Liegezeiten zu verringern und den Fluss der Informationen und Materialien spürbar zu verbessern.

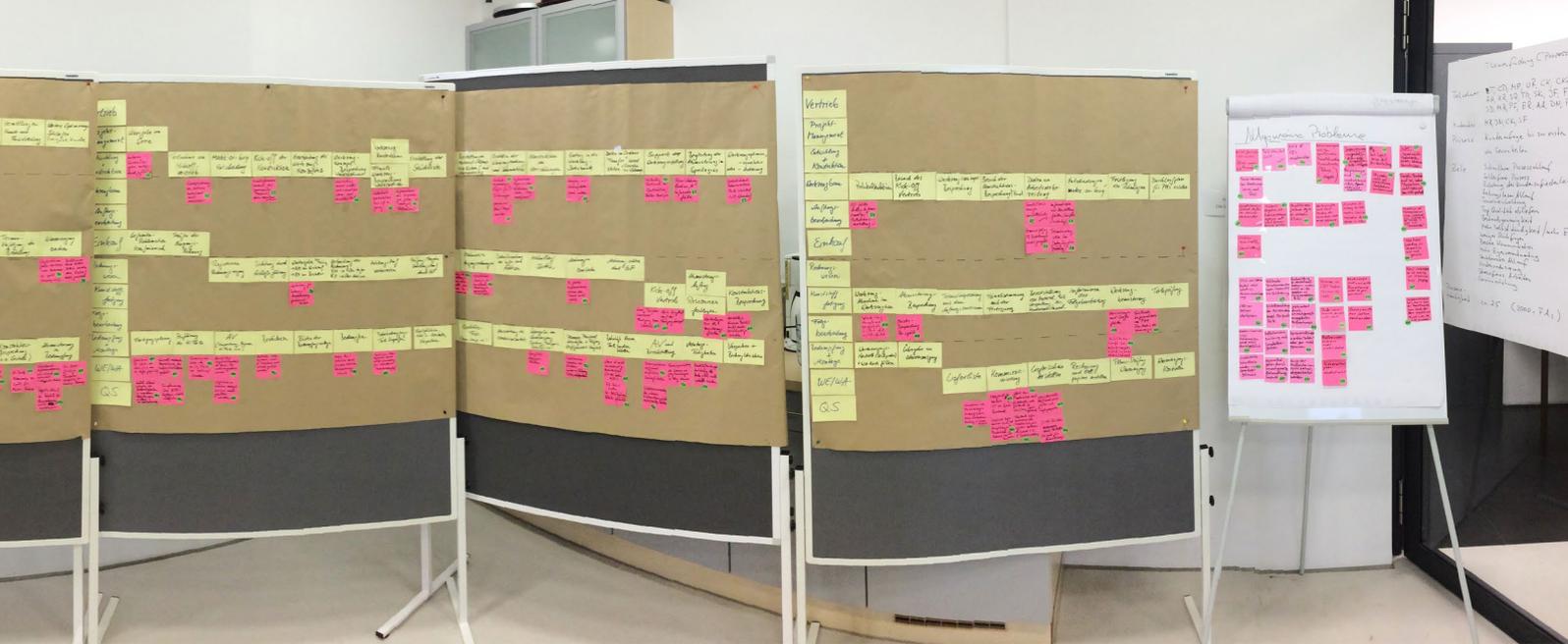
Quelle: Glahn, Richard: Effiziente Büros – Effiziente Produktion. In drei Schritten zu exzellenten Abläufen im gesamten Unternehmen. Antworten auf die wichtigsten Fragen zum nachhaltigen Erfolg, Herrieden 2018. ISBN: 9-783940-775-06-1

mal im Jahr, Abteilungsworkshops statt. Die Auswirkungen sind sofort spürbar, es gibt dann einen Ruck nach vorne und wichtige Dinge werden abgearbeitet. Dies ist auch wichtig, da immer wieder neue Mitarbeiter dazukommen. Diese werden beim Eintritt in das Unternehmen mit dem Level-Konzept vertraut gemacht.

Laut Bernhard Willnauer gibt es immer wieder „AHA-Erlebnisse“. Er nennt das Beispiel mit dem „blauen Schrank“: Das Aufräumen des Schrankes stand an erster Stelle auf dem Maßnahmenplan und war seit zwei Monaten überfällig. Erst als eine Führungskraft den Mitarbeiter vom Tagesgeschäft entband, damit er genau jetzt diesen Schrank aufräumen sollte, tat er es und es war in kurzer Zeit erledigt. „Somit war uns klar, dass wir den Führungskräften deutlich machen müssen, dass sie den Mitarbeitern Freiräume geben sollen, um an Verbesserungen zu arbeiten. Nur so können die notwendigen Maßnahmen umgesetzt werden“, sagt Bernhard Willnauer.

An Herausforderungen wachsen

„Eine Herausforderung war es, mit strukturierter Problemlösung zu arbeiten. Im Tagesgeschäft ging das zu langsam und erforderte zu viel Aufwand“, räumt Bernhard Willnauer ein. „Die Kunden von VIAOPTIC fordern bei Problemen einen 8D Report und wünschen, dass Methoden wie „5 Why“ oder „Ishikawa“ genutzt wer-



Das Unternehmen

Die VIAOPTIC GmbH in Wetzlar wurde 2003 in der heutigen Form gegründet. Mit ca. 165 Mitarbeitenden produziert das Unternehmen kundenspezifische und zukunftsorientierte optische Komponenten und Systeme aus Kunststoff, technische Spritzgussteile und Spritzgusswerkzeuge. Der gesamte Produktentstehungsprozess von Optik-Entwicklung über Konstruktion, Prototypenfertigung, Werkzeugbau, Präzisions-spritzguss, Kunststoffbeschichtung bis hin zur Montage wird unter einem Dach abgebildet. Kunden für die hochpräzisen Qualitätsprodukte kommen aus den Bereichen Automotive, Medizin und Sensorik.

www.viaoptic.de

den. Diese haben sich, in leicht abgewandelter Version, auch für komplexe interne Probleme als Methode etabliert.

Weiter berichtet er: „Mit 5S sind wir sehr gut gefahren und der Übergang von Level 1 auf Level 2 war fließend. Das klassische 5S in Level 1 ermöglicht eine permanente Selbstreflektion. Anhand von kleinen 5S-Karten mit Fragen erfolgen regelmäßige Audits durch die Mitarbeiter, die sich auch auf die digitale Welt beziehen. Level 2 nutzt das Wissen der Mitarbeiter, um Prozesse kontinuierlich zu verbessern, zum Beispiel die Datenverwaltung. Auf jeden Fall können nun die Menschen am Arbeitsplatz ihr Wissen und Können besser einbringen. Es ist uns gelungen, den Mitarbeitern Gehör zu verschaffen. Das Leuchten in den Augen, während der Level 2 Abschlusspräsentation, ist für mich der Beweis, dass KVP wirklich gelebt wird. Oft sind es Kleinigkei-

ten, die stören und die Mitarbeiter haben es in der Hand, Verbesserungen vorzunehmen.“ Inzwischen wurde für nahezu jede Abteilung eine Moderatorin/ein Moderator ausgebildet. Es hat sich herauskristallisiert, welche Projekte durch die Mitarbeiter per KVP lösbar sind und wo sich die Führungskräfte einbringen müssen. Für 2023 sind 47 Workshops geplant, in denen die Moderatoren die Mitarbeiter in Level 2 und 3 begleiten. Alle acht Wochen gibt es einen Moderatoren-Treff zum Erfahrungsaustausch darüber, wie die Workshops gelaufen sind, was man gelernt hat oder was man anders machen könnte.

Pläne für die Zukunft

Trotz flacher Hierarchien ist durch die inzwischen erreichte Größe des Unternehmens mehr Struktur erforderlich. Deshalb übernimmt nun Adrian Deptuch, der im Qualitätsmanagement arbeitet, die

Rolle des KVP-Koordinators. „Mit über 50 Jahren Erfahrung im Bereich Spritzguss und inzwischen 165 Mitarbeitern stehen wir an der Schwelle, vom nationalen zum internationalen Player zu werden“, sagt Bernhard Willnauer. Dabei setze man auf die drei Säulen KVP, Interne Projekte und eine spezielle Methode zur Unternehmensentwicklung (TEMP). Wobei eine TEMP-Analyse ergeben hat, dass VIAOPTIC durch den eigenen KVP-Prozess den größten Entwicklungsschritt in den vergangenen zehn Jahren gemacht hat.

Nun kann das Thema wieder Fahrt aufnehmen und für April 2023 ist eine „KVP-Verjüngungskur“ geplant. Mit Begleitung von Markus Bruder soll nun eine Roadmap erarbeitet werden und auch das Thema selbststeuernde und effizientere Materialflüsse (Wertstromanalyse & -Design) rückt in den Fokus. Er ist überzeugt, dass auch hier wieder, durch die Konsequenz des Top-Managements, der Erfolg gewährleistet wird. So wurden durch kontinuierliches „Verbessern“ aller Geschäftsprozesse, die Einbindung aller Mitarbeiter und die Übertragung von Verantwortung Durchsätze erhöht. Beginnend mit dem Verbesserungssystem, hat sich die Arbeitskultur, vom Nebeneinander zum Füreinander, entwickelt und trägt nun maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. ■

**DIE
AUTORIN**

Sabine Leikep
Freie Journalistin
Redaktion Yokoten
sabine@leikep.com

