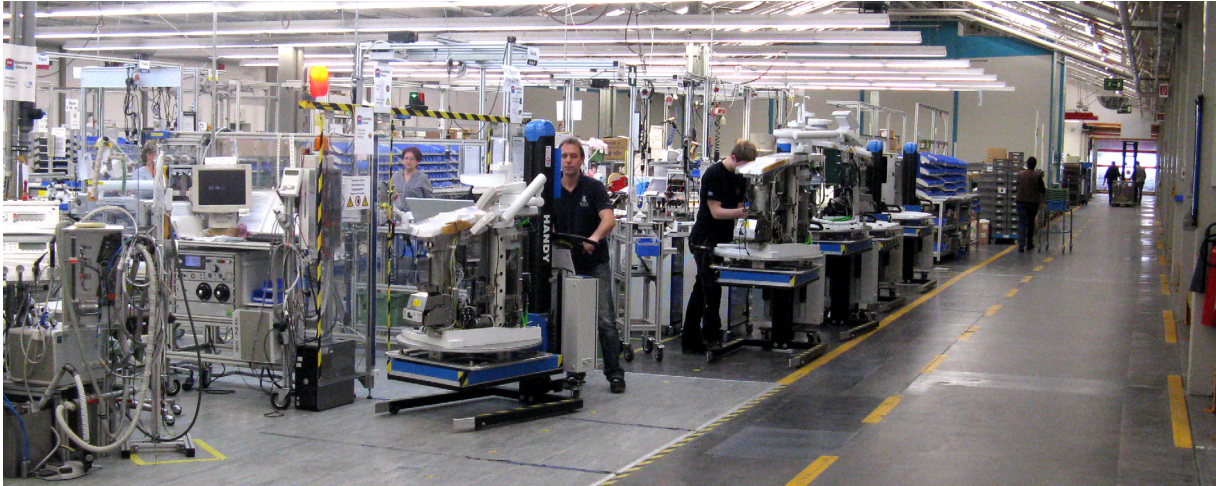




Balanced GPS



Balanced GPS

Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung

Verbundprojekt Balanced GPS



im Themenfeld

„Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ des BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramms



Ausgangssituation und Gegenstand der Förderung

Bei der Einführung von Ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) steht bislang die Standardisierung und Vereinheitlichung von Arbeitsmethoden und Arbeitsabläufen im Vordergrund. Dies zeigt sich sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion rund um GPS. Die vorrangig auf Produktivität und Qualität ausgerichtete Zielsetzung läuft unter anderem Gefahr, Flexibilitätsgesichtspunkte zu vernachlässigen.

Solche Flexibilitätsanforderungen, mit denen Unternehmen zunehmend konfrontiert sind, können mit stark standardisierten und reglementierten Arbeitsprozessen nur suboptimal bewältigt werden. Auch die Frage der Mitarbeiterbeteiligung, etwa bei „Lean Conversion“ über Kaizen-Events, bringt unter

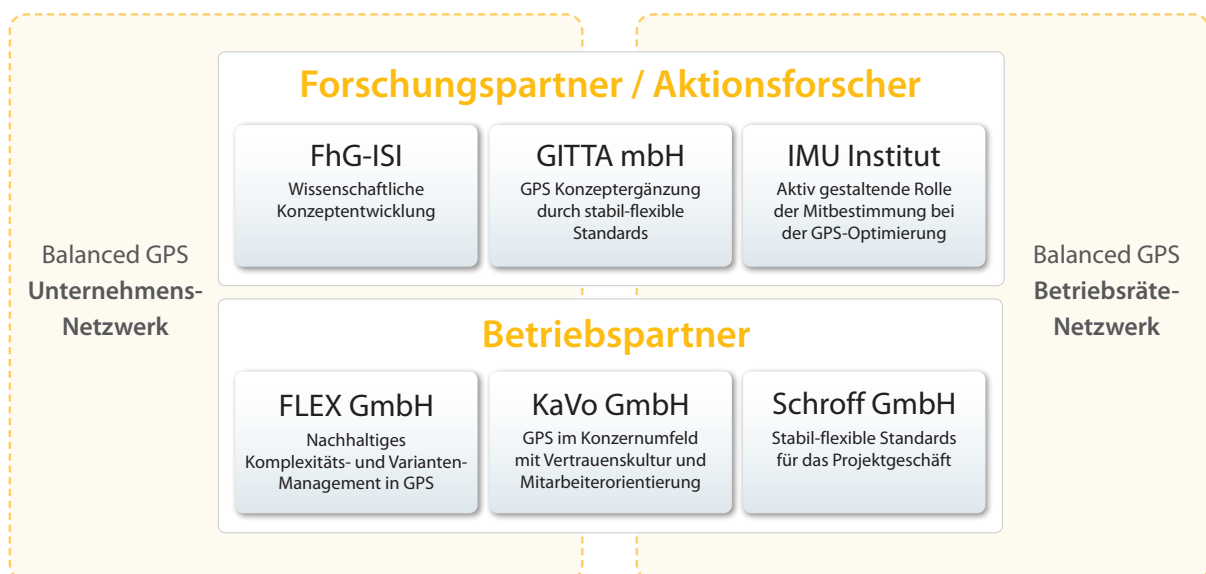
Umständen Betriebsräte in schwer auflösbare Dilemmata (z.B. Beteiligung der Mitarbeiter und Einhaltung von gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen). Daraus ergeben sich in der Praxis der Unternehmen typische Problem- und Konfliktfelder rund um die Einführung und Umsetzung von GPS. Unter anderem vor diesem Hintergrund werden vom BMBF Forschungs- und Entwicklungsvorhaben gefördert, die auf eine Balance zwischen Stabilität und Flexibilität als Grundlage für eine nachhaltige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen abzielen. Eines der zentralen Forschungsfelder sollen dabei die unterschiedlichen betrieblichen Strategien zum Erreichen der geforderten Flexibilität sein.

Ziele und Nutzen des Vorhabens

Das Verbundvorhaben Balanced GPS hat sich zum Ziel gesetzt, durch die Entwicklung von neuen Ansätzen und Ergänzungsbausteinen im Sinne von „flexiblen Standards“ die Balance zwischen Stabilitäts- und Flexibilitätszielen in Ganzheitlichen Produktionssystemen zu verbessern. Gleichzeitig gilt es dabei auch, im arbeitspolitischen Lösungsprozess zwischen Management und Betriebsrat die Voraussetzungen für ein dynamisches Gleichgewicht bei der Umsetzung von Ganzheitlichen Produktionssystemen in der betrieblichen Praxis zu optimieren.

Zusammen mit den Industriepartnern werden dazu folgende Aspekte bearbeitet:

- Ergänzende Konzeptbausteine für GPS werden entwickelt und exemplarisch umgesetzt.
- Zur Kompetenzentwicklung werden Bausteine konzipiert und im Rahmen des Verbundprojektes in den beteiligten Unternehmen erprobt. Ziel dabei ist, die Beschäftigten und ihre Interessenvertreter zu befähigen, ihre Erfahrungen und Bedürfnisse besser als bisher in die Planungsprozesse für ganzheitliche Produktionssysteme einzubringen.
- Die Neuentwicklungen, die sich in den Pilotprojekten der Verbundpartner bewährt haben, werden in der Folge so aufbereitet, dass sie sich für eine breitere Umsetzung eignen.
- Zwei Transfer-Netzwerke, jeweils eines für Unternehmensvertreter und eines für Betriebsräte, stellen neben Publikationen und Schulungsunterlagen die Verbreitung der Ergänzungs- und Kompetenzentwicklungsbausteine in den nicht-geförderten Bereich sicher.
- Ein systematischer Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den Pilotprojekten wird durch regelmäßige Treffen innerhalb des Verbundes sicher gestellt.



Die Struktur des Verbundvorhabens Balanced GPS

Projekthalte der beteiligten Unternehmen

FLEX

Ergänzungsbaustein: Kanban bei variantenreicher Kleinserienfertigung

Die FLEX Elektrowerkzeuge GmbH ist mit den spezifischen Herausforderungen konfrontiert, die eine Kanban-Steuerung unter den Bedingungen von Kleinserienproduktion mit hoher Variantenvielfalt mit sich bringt. Zielbild des Teilprojekts ist, stabil-flexible Standards für ein Zusammenspiel von Kanban und Disposition in der Fertigungssteuerung zu entwickeln, um ganz im Sinne der Toyota-Prinzipien die Verluste durch Unausgeglichenheit (jap.: Mura) und Überlastung (jap.: Muri) zu vermeiden und so die Lieferfähigkeit der Firma und gleichzeitig die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter zu verbessern.

Klare allgemein verständliche Spielregeln schaffen mehr Transparenz und ermöglichen eine effizientere Auftragsabwicklung und ein gleichmäßigeres Arbeiten. Dadurch sinkt das Stressniveau deutlich. Das gemeinsam entwickelte Spielsystem bezieht sich z.B. auf Fragen wie: Welche Aufträge laufen über Kanban? Wie sind die Kanban-Kreisläufe zu pflegen? Wie ist ein reibungsloser Ablauf an den Schnittstellen zwischen Produktion, Montage, Logistik und Vertrieb zu gewährleisten?



Ergänzungsbaustein: QAB - Qualität der Arbeitsbedingungen

KaVo. Dental Excellence.

Der Schwerpunkt der Arbeit bei KaVo Dental GmbH liegt entsprechend der Bedürfnisse des Betriebes im Segment der betriebspolitischen Balance. Es gilt, eine Operationalisierung des Toyota-Elements Mitarbeiterbeteiligung unter den Bedingungen eines deutschen Standortes mit amerikanischem Mutterkonzern zu generieren.

Ziel dabei ist, einen Prozess zu entwickeln, der die Logik von Kaizen und Lean Conversion mit den Ansprüchen an gute Arbeitsbedingungen verzahnt. Durch die Entwicklung und Implementierung einer Checkliste zum Thema Qualität der Arbeitsbedingungen, die in den Kaizen-Workshops eingesetzt wird, soll sicher gestellt werden, dass der Betriebsrat seine Vertretungspflicht den Mitarbeitern gegenüber aufrecht erhalten kann, ohne sich den Kaizen-Prozessen verweigern zu müssen.

Nach einer Pilotphase wird die praktische Arbeit mit der entwickelten QAB-Checkliste evaluiert, damit sich verallgemeinerbare Schlussfolgerungen ableiten und in die Transfer-Netzwerke einspeisen lassen.

Schroff®

Ergänzungsbaustein: Visionsgeleitete Standortentwicklung

Der Veränderungsprozess bei der Schroff GmbH ist gekennzeichnet durch die Herausforderung, mit dem künftigen Produktionssystem am Standort Straubenhardt eine Balance zu finden zwischen effizienter Serienfertigung von standardisierter Katalogware einerseits und dem stark wachsenden Projektgeschäft mit kundenindividuellen Lösungsangeboten andererseits. Im Rahmen der Balanced GPS Projektaktivitäten wurde in Workshops mit Führungskräften ein Ergänzungsbaustein zur visionsgeleiteten Entwicklung der „Operations Vision 2015“ entwickelt und erprobt. Dazu gehört neben dem Abgleich der strategischen Anforderungen an den Produktionsbereich mit Unternehmens- und Konzernzielen die Erarbeitung von Kriterien und Prinzipien für die Gestaltungsfelder Fabriklayout, Materialfluss und Produktionssteuerung.

Unter Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung entwickelt zudem die Arbeitsgruppe „Menschen und Lean“ mit Unterstützung durch das Aktionsforscherteam unternehmens- und standortspezifisch anpassbare Vorgehensbausteine zur wirksamen Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften im Veränderungsprozess.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite:

www.balanced-gps.de

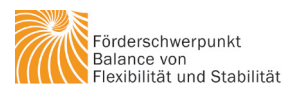


Balanced GPS

GEFÖRDERT VON



BETREUT DURCH



VERBUNDPARTNER



FLEX Elektrowerkzeuge GmbH

Bahnhofstraße 15
71711 Steinheim/Murr
Tel: 07144 828-0
Fax: 07144 258 99
flex-tools.com

KaVo Dental GmbH

Bismarckring 39
88400 Biberach/Riß
Tel: 07351 56-0
Fax: 07351 56-1488
kavo.com

Schroff GmbH

Langenalber Str. 96-100
75334 Straubenhardt
Tel: 07082 794-0
Fax: 07082 794-200
schroff.de



Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe
Tel: 0721 6809-0
Fax: 0721 689152
isi.fraunhofer.de



GITTA mbH

Kreuzbergstr. 37/38
10965 Berlin
Tel: 030 785 20 82
Fax: 030 785 20 70
gittambh.de



IMU Institut GmbH

Hasenbergstraße 49
70176 Stuttgart
Tel: 0711 23705-0
Fax: 0711 23705-11
imu-institut.de

Verbundkoordination

GITTA mbH

Kreuzbergstr. 37/38 · 10965 Berlin · Ansprechpartner: Wolfgang Kötter
Tel: 030 785 20 82 · Fax: 030 785 20 70 · www.gittambh.de

