



Bundestagung 2009 in Stuttgart gibt branchenübergreifende Impulse für die Zukunft

Gewerkschaft: Mit MTM-Normleistung win-win-Situation kreieren

In finanziell angespannten Zeiten in die Zukunftssicherung zu investieren, also antizyklisch zu handeln, fällt vor allem denjenigen Unternehmen schwer, deren Branche unmittelbar von den Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise betroffen ist. Dass viele Unternehmen es dennoch tun, ist nicht leichtsinnig gehandelt, sondern wohl überlegt: Wenn der Konjunkturmotor wieder anspringt, wollen sie wettbewerbsfähig und möglichst weit vorn mit dabei sein. Die gut 180 Teilnehmer der Bundestagung der Deutschen MTM-Vereinigung am 22. Oktober 2009 in Stuttgart diskutierten, wie Prozesse optimiert und Kosten gesenkt werden können – ohne die Chancen zu vergeben, die Kurzarbeit und geringere Auslastung in punkto Mitarbeiterqualifizierung eröffnen.

Ein Patentrezept gibt es nicht, waren sich die Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft einig. Dazu ist die Ausgangssituation in den Unternehmen und auf den jeweiligen Märkten zu verschieden. Aber es gibt Methoden und Instrumente, mit deren Einsatz jedes Unternehmen Produktivitätspotenziale heben kann. Für Prof. Dr. Birgit Spanner-Ulmer, Arbeitswissenschaftlerin an der TU Chemnitz, steht außer Frage, dass die Reorganisation des Industrial Engineering (IE) zur Betrachtung des Gesamtprozesses einer der wichtigsten Schritte überhaupt ist. Sie erinnerte außerdem daran, dass die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen momentan zwar noch ein Vorteil im internationalen Wettbewerb sei. Doch auf Lorbeeren ausruhen sollte sich niemand. Wer nicht beizeiten und kontinuierlich in die Qualifizierung seiner Mitarbeiter investiere, die Arbeitsbedingungen vor allem aus ergonomischer Sicht nachhaltig verbessere und jeden einzelnen in den Gestaltungsprozess integriere, könne langfristig nicht bestehen. Die geeignete Methode zur Standortbestimmung des IE und zur Optimierung der Arbeitsabläufe sei MTM, so Spanner-Ulmer.

Die Bedeutung des Industrial Engineering beim Heben von Produktivitätspotenzialen und das erfolgreiche Zusammenspiel von MTM und Lean Management erläuterte Dirk Rauglas, Geschäftsführer MTM-Vereinigung USA und Kanada, an einem Beispiel aus der US-amerikanischen Nahrungsmittelindustrie. Eine Großbäckerei hatte einen externen Berater beauftragt, mittels Lean Management Einsparpotenziale zu identifizieren. Etwa 300 überflüssige Prozesse/Arbeitsplätze wurden ermittelt. Das entsprach einem Einsparvolumen von 16,8 Mio. Dollar. Als die ersten Maßnahmen realisiert werden sollten, liefen die Gewerkschaften Sturm. Erst die Anwendung von MTM-Tools zur Analyse und Bewertung der alten bzw. Simulation der neuen Prozesse sowie das permanente Kommunizieren der Ergebnisse in Richtung der Mitarbeiter und vor allem der Gewerkschaften brachte den Konsens. Innerhalb von zwölf Monaten sei das Projekt umgesetzt worden, so Rauglas. Es

habe keine Beschwerden seitens der Mitarbeiter und keine Maßnahmen seitens der Gewerkschaften gegeben. Und das, obwohl letztlich sogar die doppelte Anzahl an Arbeitsplätzen und damit 33,6 Mio. Dollar pro Jahr eingespart werden konnten. Die Auslastung konnte von 60 auf 80 % gesteigert werden. „MTM und Lean – beides zusammen führt immer zu besseren Ergebnissen“, resümierte Rauglas. Er stellte nicht in Abrede, dass das IE nicht nur in den USA und in Deutschland, sondern auf der ganzen Welt unterschiedlich bewertet wird. MTM aber sei der gemeinsame Standard, respektive das weltweit am meisten eingesetzte System von Vorgabezeiten. Wenn dieser Standard weiterentwickelt werde, bringe das auch das Industrial Engineering voran.

Rauglas verwies an dieser Stelle auf die Notwendigkeit, MTM noch stärker schon in die Ausbildung an den Hochschulen und Universitäten zu integrieren. Prof. Dr. Maximilian Schmidt sprach beispielhaft über die Vermittlung von MTM-Basiswissen in Vorlesungen und Kursen an der Fachhochschule Ingolstadt. Noch einen Schritt weiter ging Thomas Hug, Abteilungsleiter Fachbereich Metall der Gewerblichen und Hauswirtschaftlichen Schule Horb. Er forderte diejenigen Unternehmen, die sich bereits in der dualen Ausbildung engagieren, zu einer neuen Qualität in der Zusammenarbeit mit den Berufsschulen auf. „Bei uns schlummert Ihr Potenzial“, stellte er fest. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten ein Facharbeiter haben muss, wisse niemand besser als das Unternehmen, das ihn praktisch ausbilde und später auch beschäftige. „Sie können uns helfen, diese Ausbildung attraktiver zu machen“, appellierte Hug an die Teilnehmer der Bundestagung. In punkto MTM jedenfalls haben seine Schüler die Nase schon vorn. Drei Schultage und die Herbstferien nutzen sie für die Ausbildung MTM-1 und UAS. Die Prüfungsergebnisse, so Hug, könnten sich absolut sehen lassen.

Arbeitsrechtliche bzw. tarifliche Aspekte der Einführung von MTM im Unternehmen beleuchtete Giannoula Petroglou, Leiterin Grundsatzfragen Personal bei der Bosch Rexrodt AG. Sie hatte die Aufgabe, mit Hilfe des Leistungsentgeltes – gestaltet auf der Grundlage von MTM-Prozessdaten – sowohl die Einführung des ganzheitlichen Produktionssystems bei Bosch als auch die Umsetzung des neuen Entgelt-Rahmenabkommens (ERA) voranzutreiben. Am Ende eines von intensiver Kommunikation, von Workshops und Qualifizierungsmaßnahmen geprägten, gut eineinhalb Jahre dauernden Prozesses wurde MTM von allen Beteiligten – Belegschaft, Betriebsräte, IG Metall und verantwortliche Fachbereiche von Arbeitgeberseite – als Norm anerkannt. Auch wenn das Leistungsentgelt noch nicht überall eingeführt sei, stellte Giannoula Petroglou fest, so arbeiteten doch inzwischen alle Standorte mit der in dem Pilotprojekt erarbeiteten Checkliste zum Leistungsentgelt. Konrad Siegel vom IG Metall Vorstand bekräftigte, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter in alle Maßnahmen zu integrieren. Mit MTM werde die Normleistung beschrieben, die Dynamik der Prozessoptimierung aber werde über die Mitarbeiter und den Grad ihrer Beteiligung kommen, betonte er. Wenn das Pilotprojekt zur nachhaltigen Optimierung beitrage, dann sollte es weitergeführt werden. „Es muss eine win-win-Situation rauskommen – und ich bin hoffnungsvoll, dass das klappen wird“, so der Gewerkschafter.

MTM und Lean – beides zusammen führt immer zu besseren Ergebnissen, hatte Dirk Rauglas festgestellt. Im weiteren Verlauf der Bundestagung erläuterte Paul Reiners von der Deutschen MTM-Gesellschaft ein anderes Beispiel der kombinierten Anwendung: MTM und Wertstromdesign. Beide Methoden einzusetzen bedeute Synergieeffekte zu nutzen und entsprechende Potenziale freizusetzen. Die Methode Wertstromdesign richte den Blick zwar aufs Ganze, auf den Fluss, so Reiners, aber ein Wertstrom brauche auch harte Fakten – und die liefere MTM. Reiners stellte außerdem Inhalte und Schwerpunkte des speziell zur kombinierten Anwendung von MTM und Wertstrom entwickelten MTM-Seminars vor.

Mit seinen Ausführungen zu aktuellen Trends bei der Gestaltung von Arbeits- und Produktionssystemen in Deutschland griff Prof. Dr. Sascha Stowasser, Direktor des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (IfaA), noch einmal die Thematik des Eröffnungsvortrages der diesjährigen Bundestagung auf. Laut einer Umfrage unter 224 Wirtschaftsexperten wird dem Industrial Engineering und den damit verbundenen Themen Prozessorganisation, Leistungsbeurteilung und KVP höchste Bedeutung beigemessen. In den prognostizierten wirtschaftlichen Aufschwung von einer Poolposition aus zu starten, ist Stowassers Meinung nach keine Frage der Flexibilität, sondern vielmehr der Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens. Flexibilität bestehe innerhalb eines Korridors. Wandlungsfähigkeit aber bedeute, dass Strukturen, Prozesse, Arbeitsplätze, Standorte, Netzwerke fähig sind, sich effektiv zu verändern. Hier sei ganzheitliches Denken und entsprechend die Einführung Ganzheitlicher Produktionssysteme gefragt.

Angesichts des demografischen Wandels plädierte Stowasser dafür, nicht von altersdifferenzierter Arbeitsgestaltung zu reden, sondern das gesamte Arbeitsleben für jedes biologische Alter gut zu gestalten. Dazu zähle auch das Weiterbildungsangebot an die Mitarbeiter, das im Sinne eines lebenslangen Lernens die geistige Leistungsfähigkeit erhöhe bzw. erhalte. Insofern machten ein MTM-Grundkurs schon während des Studiums und weiterführende bzw. Auffrischungsseminare während des Berufslebens unbedingt Sinn.

Im Rahmen der Bundestagung bzw. der Mitgliederversammlung der Deutschen MTM-Vereinigung e.V. wird traditionell der MTM-Award für die beste Nachwuchsarbeit verliehen. Der MTM-Award 2009 ging an Thomas Edtmayr und seine an der TU Wien eingereichten Diplomarbeit zu „Wertstromdesign und MTM in Theorie und Praxis“. Für ihr Engagement bei der Verbreitung und Anwendung der MTM-Methode mit dem Titel „MTM-Fellow“ ausgezeichnet wurden Thomas Gruber, Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, und Martin Riederer, Primondo Operations GmbH.

Von Anfang an richtig! Die MTM-Prozesssprache ist die weltweit am meisten eingesetzte Methode zur Gestaltung und Optimierung von Arbeitsabläufen. Die Deutsche MTM-Vereinigung e.V. hat über 600 Unternehmensmitglieder, darunter namhafte Firmen wie Airbus, Daimler, Bosch und VW sowie Hochschulen und Universitäten. Die Mitgliedsunternehmen repräsentieren insgesamt 3,2 Millionen Beschäftigte. Im Fokus der Arbeit der Vereinigung steht die Steigerung der Produktivität in den Unternehmen.

Weitere Informationen:

www.dmtm.com

www.mtmtv.de

Kontakt:

Ina Klose-Hegewald

Pressereferentin

Deutsche MTM-Vereinigung e.V.

Fon: 03741/2892844

Fax: 03741/2892845

Mobil: 0170/5620755

E-Mail: I.Klose@dmtm.com