

Aschenbrenner GmbH: Überstundenabbau durch optimierte Prozesse

1973 gründete Herbert Aschenbrenner im hessischen Kirchhain-Anzefahr die Aschenbrenner GmbH. Seither produzieren über 30 Mitarbeiter und Auszubildende auf 1.000 qm Produktionsfläche v.a. Maschinenbauteile, Spritzgieß- und Spritzprägewerkzeuge in Einzel- und Serienfertigung. Als Lohnfertigungs- und Zulieferbetrieb finden die Produkte in der Automobil-, Lebensmittel-, Solar- und der Pharmaindustrie sowie der Energiebranche ihren Einsatz.

Überstunden als vermeintliche Dauerlösung und ein stetig wachsendes Überstundenkonto gaben Aschenbrenner jedoch Anlass, das bestehende Arbeitszeitmodell zu überprüfen. Trotz vieler Investitionen in den Maschinenpark waren Überstunden die Regel, gerade die älteren Arbeitnehmer belastete das stark.



>>> Ausgangslage



In der Produktion des Werkzeug- und Maschinenbauers fielen viele Überstunden an. Das Problem konnte trotz verschiedener Investitionen und neuer Geräte in den letzten Jahren nicht gelöst werden.

Ausgelöst durch ein anderes Praxisbeispiel hatte das Unternehmen daher beschlossen, sich im Rahmen des Projekts ArbeitsZeitGewinn beraten zu lassen und die Abläufe zu optimieren. Ziel sollte sein, das Problem der Überstunden anzugehen, die Produktivität zu steigern und gleichzeitig auch die Gesundheit der Mitarbeiter zu verbessern.

>>> Die Vorbereitung

Die Arbeitszeitanalyse von Simone Back vom RKW Hessen (Schritt 1) hat gezeigt, dass insbesondere die regelmäßigen und ständig steigenden Überstunden als kritischer Aspekt gesehen wurden.

Da es sich hier offensichtlich nicht um ein Problem der Arbeitszeitverteilung über den Tag/ die Woche/ das Jahr handelte, wurde Richard Meier-Sydow von AblaufLotse Meier-Sydow als Berater beauftragt, das Problem näher zu analysieren und gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern Maßnahmen zu entwickeln (Schritt 2).

Gemeinsam mit der Geschäftsführung wurde die Vorgehensweise (siehe Kasten) festgelegt und eingehalten.

Die Beratungsschritte im Überblick:

1. Arbeitszeitanalyse durch das RKW Hessen
2. Finden eines passenden Beraters
3. Kurzworkshop mit Führungskräften
4. Ist-Aufnahme der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
5. Ist-Aufnahme der Durchlaufzeiten
6. Auswertung der erhobenen Daten
7. Entwicklung eines Maßnahmenplans
8. Vorstellung, Diskussion, Anpassung und Vereinbarung des Maßnahmenplans
9. Einführung der Änderungen mit einer Betriebsversammlung
10. Begleitung der Umsetzung
11. Dokumentation und Berichterstellung

>>> Die Erhebungs- und Analysephase

Es gab drei verschiedene Analysebausteine, die dazu dienen, direkte Maßnahmen abzuleiten. Dazu gehörten der Kurzworkshop mit Führungskräften zur Festlegung der Ziele und Vorgehensweise (Schritt 3), die Ist-Aufnahme der Zuständigkeiten (Schritt 4) und der Durchlaufzeiten (Schritt 5). Bei der Klärung der Zuständigkeiten wurden v.a. Einzelgespräche mit den Mitarbeitern geführt.

In einem anschließenden sechsten Schritt wurden die erhobenen Daten ausgewertet. Dabei wurden die Daten unter drei thematischen Schwerpunkten analysiert: Effizienz in den Prozessen, Messbarkeit der Prozessdauer und Motivation.

Effizienz: Ein ineffizientes Zeiterfassungssystem mit doppelter Erfassung der Buchungen und hohem Aufwand bei der Datenaufbereitung führte zu einer erheblichen zeitlichen Belastung der Mitarbeiter sowie zu ständigen Arbeitsunterbrechungen.

Messbarkeit der Prozessdauer: Aufgrund der Ineffizienz des Zeiterfassungssystems ließen sich bisher keine korrekten Prozesszeiten ermitteln. Eine Effizienzanalyse der Produktionsprozesse war daher bisher aufgrund der Irrelevanz der Zeiterfassungsdaten nicht durchführbar.

Motivation: Das aufwändige Zeiterfassungssystem führte zu einer starken Inputorientierung. Klare und messbare Zielvorgaben gab es wenig bis gar nicht. Erfolge wurden nicht erkannt und wahrgenommen. Das Ausbleiben von qualifizierter Rückmeldung über die Arbeitsleistung führte bei den Mitarbeitern zu Demotivierung und Desorientierung.

Diese drei Faktoren zusammen führten zu einer Reduktion der Produktivität. Um die gesetzten Ausbringungsziele dennoch zu erreichen, mussten Überstunden „gefahren“ werden, was zu einer Belastung der Beschäftigten und erheblichen Zusatzkosten für das Unternehmen führte.

>>> Umsetzung konkreter Maßnahmen

In einem nächsten Schritt wurden basierend auf den drei oben genannten Schwerpunkten verschiedene Maßnahmen abgeleitet. Diese beinhalteten folgende Punkte:

- Beschränkung der Zeiterfassung auf das vorhandene digitale System, schrittweise Abschaffung der zusätzlichen manuellen Schritte der Zeiterfassung
- Einführung klarer Ausbringungs-Tagesziele mit realistischen Vorgaben
- wirksame Soll-Ist-Kontrolle
- Korrektur der Schwächen des Nachkalkulationsablaufs, dadurch stetige Qualitätsverbesserung der Vorgabezeiten

>>> Nutzen für Aschenbrenner

Durch die Verbesserung der Zeiterfassung liegen relevante Daten für die Nachkalkulation, die Vorgabezeiten und die Soll-Ist-Kontrolle vor. Die Effizienz der Produktionsprozesse wurde messbar gesteigert.

Trotz Abbau der Überstunden und der somit reduzierten Produktionszeit konnte derselbe Output erreicht werden: Im Bereich CNC-Drehen konnte die Produktivität um ca. 5-6% gesteigert werden, was etwa 40 h/Monat bedeutet.

Die eingeleiteten Maßnahmen ermöglichen den Mitarbeitern Erfolgserlebnisse und konzentriertes Arbeiten, was stark motivierend und produktivitätsfördernd wirkt. Die Überstunden wurden liquiditätswirksam auf „Null“ reduziert.



>>> Nutzen für die Beschäftigten

Ganz klarer Vorteil für die Beschäftigten ist der Wegfall der Überstunden, die Mitarbeiter arbeiten heute regelmäßig ihre vereinbarten 8 Stunden am Tag!

Die qualitativ verbesserten Vorgabezeiten bewirken einen stärkeren fachlichen Austausch über die Fertigungsverfahren. Hinzu kommt die deutlich gestiegene Zufriedenheit und Motivation: Klare Tagesziele statt feiner doppelter, handschriftlicher Tätigkeitsnachweise bei gleichzeitig klarerer Führung machen sich auch in der Produktivität bemerkbar.

Weitere Informationen finden Sie auch auf unserer Internetseite www.arbeitszeitgewinn.de.

Bei Fragen zum Projekt und zur Arbeitszeitanalyse: Simone Back, RKW Hessen, s.back@rkw-hessen.de

Bei Fragen zur Beratung: Richard Meier-Sydow, AblaufLotse, rms@ablauflotse.de

Impressum:

Herausgeber: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40a, 65760 Eschborn

Autorin: Gabriele Gusia, RKW Kompetenzzentrum

Bildnachweise: Aschenbrenner GmbH

Stand: März 2014
Download: www.arbeitszeitgewinn.de

Die Reproduktion dieser Veröffentlichung für nichtkommerzielle Zwecke ist bei Angabe der Quelle gestattet.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages