

der UPC (Technischen Universität von Barcelona) statt. Die Organizer waren stets bemüht uns trotz der extremen Temperaturen geistig und körperlich fit zu halten. Außerdem gab es abends jeweils ein Programm welches uns meistens nach Barcelona führte und den Teilnehmern in aller Kürze die wichtigsten Attraktionen von Barcelona (z.B. Las Ramblas oder die Sagrada Familia) sowie den Charme der Stadt näher brachten. Besonderes Highlight waren die Halbfinalspiele der Fußball EM, in einem solch Fußball verrückten Land findet man sogar in einem kleinen Pub Stadionstimmung, alles natürlich bei einem gepflegten Cerveza und Tapas.

Neben einen entspannenden Nachmittag am Strand von Barcelona war der Alltag jedoch immer von anstrengenden Trainings-Einheiten geprägt. Die ersten Tage verbrachten wir damit Trainings zu allen möglichen Themen von den verschiedenen Trainern zu bekommen. Ziel davon war es, uns zu zeigen was der Unterschied zwischen Lehrern und Trainern ist, zu welchen Themen man leicht anspruchsvolle

Trainings gestalten kann, welche Formen der Kommunikation es gibt und wie man in einer Trainings Situation damit besonders umgehen muss. Am wichtigsten war aber zu sehen welche verschiedenen Elemente ein Training haben kann, wie jeder Trainer seinen eigenen Stil und Schwerpunkte hat bzw.- ganz anders an das Thema herangeht und natürlich wie wichtig Feedback in einer Trainingsumgebung für beide Seiten ist.

Später lernten wir dann selber wie man ein Training designen, vorbereiten und abhalten kann. Dazu gehörten einerseits Präsentationsmöglichkeiten und die Erkenntnis, dass das Verwenden von wenigen standardisierten Elementen auf Flip Chart bereits ein mächtiges Tool sein kann, Datenbanken und Hilfsmittel um Trainingsinhalte, wissenschaftliche Modelle oder interaktive Spiele zu passenden Themen zu finden und in den eigenen Trainings zu verwenden, und natürlich am wichtigsten, die verschiedenen Bausteine aus denen sich ein erfolgreiches Trainings zusammensetzt.

Der Höhepunkt war dann jedoch als jeder von uns sein eigenes Training

entwerfen musste uns es am kommenden Tag für die LG Barcelona halten durfte. Da wir anders als in den meisten Fällen dafür nur sehr wenig Zeit und beschränkte Ressourcen zur Verfügung hatten kam, der ein oder andere dabei schon an die Grenzen des Möglichen. Allerdings überwiegt danach das Gefühl der Selbstbestätigung und der Freude ein erfolgreiches Training abgehalten zu haben und bereits ein kleines bisschen Wissen in den Köpfen der anderen festgesetzt zu haben.

Abgerundet wurde das Event von jeder Menge Zeit zur Selbstreflexion, Feedback innerhalb der Gruppe und dem üblichen ESTIEM Spirit.

Für mich war diese Woche etwas ganz besonderes, so intensiv hatte ich mich davor selten mit einem Thema und vor allem mir selbst auseinandergesetzt. Ich habe eine Menge neuer Freunde getroffen und da diese Woche uns natürlich auch sehr eng zusammengeschweißt hat, freue ich mich schon sehr bald alle wieder zu sehen und noch viel mehr mein erstes Training als ESTIEM Trainer geben zu dürfen.

## WINGNET WIEN / WINGNET GRAZ

**Christian Mayrhofer**

# Best Practice Konferenz an der FH Wiener Neustadt

Am 21. Juni 2012 war es wieder soweit und Six Sigma Austria organisierte die seit mehreren Jahren stattfindende Best Practice Konferenz an der FH Wiener Neustadt, welche von Prof. Dr. Pramhas, Dr. Jung und DI Edler moderiert wurde.

Im Alltag eines jeden Unternehmens sind aufgrund des immer stärkeren Wettbewerbsdrucks Begriffe wie Produktivitätssteigerung und Lean vergegenwärtigt, was sich auch in der hohen Teilnehmerzahl widerspiegelte. Besonders bei Firmen mit hoher Wertschöpfungstiefe und Technologiedurchdringung muss man am Puls der Zeit bleiben um in Zukunft die

Standorte und Prosperität in Hochlohnländern wie Österreich zu sichern. In Asien wird man noch die nächsten Jahrzehnte viel billiger produzieren als in Westeuropa oder den USA und deshalb sind als Quintessenz zwei Faktoren besonders wichtig: Der Technologievorsprung in Kombination mit einem Prozessvorsprung.

Durch die Globalisierung und damit verbundenen Interdependenzen entstehen immer größere Anforderungen an das Supply Chain Management. Laut Dr. Honeder COO von Miba werden dadurch Werten wie Agilität und der Flexibilität eine immer bedeutendere Rolle zugemessen.

Gerade in wirtschaftlich turbulenten Märkten ist eine hohe Planungsgüte die Ausnahme, worauf jedoch nicht alle Kulturen gleich reagieren. So haben Japaner und Österreicher ein eher hohes Sicherheitsbedürfnis, wohingegen Amerikaner und Chinesen besser mit Überraschungen umgehen.

Interessant ist auch wie man durch „out-of-the-box-thinking“ Wissen aus unterschiedlichen Branchen nutzt. So adaptierte Miba seine Verbrauchssteuerung dem Made-to-Stock Ansatz wie ihn McDonald's bei Rennertypen einsetzt, mit dem Ziel die Fertigung teilweise vom Markt zu entkoppeln.



Foto: Christian Mayrhofer

Man kann leicht aus den Augen verlieren, dass die Holzverarbeitende Industrie gerade in Österreich der Automobilindustrie in Bezug auf Wirtschaftsvolumen um nichts nachsteht. Das Kompetenzzentrum Holz, vorgestellt von DI Lammer, ist ein One-Stop-Shop-Approach für die Holzverarbeitende Industrie. Es geht vorrangig um den Brückenschlag zwischen Grundlagenforschung und der Industrie um so eine Vernetzung aller Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erreichen. Nur mit Hilfe solcher möglichst interdisziplinären Teams gelingt es Synergieeffekte zu maximieren. Beispielsweise war das Kompetenzzentrum wegbereitend dabei beteiligt die Rahmenbedingung für einen stabilen Pulverbeschichtungsprozess für Möbelhersteller zu gestalten.

Bei vielen Projekten entscheidet das Management über Erfolg oder Misserfolg. Passend hierzu war der Vortrag der Firma Hilti „Lean needs Leaders“ von DI Froese und Mag. Spalt. Bei Hilti ist weniger die Rede von Vorgesetzten oder Leitern sondern von Coaches und Mentoren, was in Anlehnung an das Buch Toyota Culture geschieht, in dem sich der CEO selbst als bestbezahlter Lehrer im Unternehmen bezeichnet. Dieser Esprit greift viel tiefer als die TPS Methoden, die relativ rasch von jedem Unternehmen adaptiert werden können. Bei Hilti zieht sich dieser Leitgedanke durch alle hierarchischen Ebenen vom Topmanagement hin zum Shopfloor-Management und die Ziele werden regelmäßig durch „Corporate Governance with 360-Degree Feedback“ evaluiert. Dadurch gelingt es viele Mitarbeiter auf die Reise mitzu-

nehmen, da sie mit dem Status Quo unzufrieden werden.

Beim Vortrag von DI Freimuth von Philips wurde klar was es heißt innerhalb von  $6\sigma$  zu fertigen. Haben Sie sich schon einmal gefragt was es praktisch heißt innerhalb von  $4\sigma$  (heutiger

Standard), sprich 99 % OK zu fertigen? Im Gesundheitswesen würde dies inakzeptable 5.000 Kunstfehler pro Woche oder 20.0000 falsche Rezepte pro Jahr bedeuten. Als Beispiel für  $6\sigma$ -Projekte wurde der äußerst diffizile Prozess der Schneidelementherstellung für Rasierer und Trimmer vorgestellt.

Diese Key Components stellten bisher die Bottlenecks im Prozess dar und hatten eine unbefriedigende Anlagenausbringung zur Folge. Zwischen der Qualität dieser Schneidelemente und der Kundenzufriedenheit, welche letztendlich Treiber für viele  $6\sigma$  Projekte ist, besteht eine sehr starke Korrelation und sie ist somit äußerst kritisch für den Markenwert.

In einem weiteren Vortrag erklärte Frau Dr. Kircher, CEO von Infineon, wie die Roadmap von Europas zweitgrößten Halbleiterhersteller zur High Performance Company aussieht. Infineon Chips sind zwar bei Endusern als Marke nicht so präsent, allerdings die dadurch ermöglichten Anwendungen sind aus unserer modernen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Die drei Fokusthemen des Unternehmens sind Energieeffizienz, Mobilität und Sicherheit. Besonders großes Wachstum ist im Bereich der Leistungselektronik durch Elektrifizierung des Antriebsstranges bei PKWs und den Wandel in Richtung erneuerbarer Energie zu verzeichnen. Ein entscheidender Faktor für die zukünftige Erfolgsgeschichte von Infineon wird laut Frau Kircher eine geschickte HR-Politik spielen. Gerade bei Hochtechnologieunternehmen ist es unabdingbar eine heterogene Altersstruktur zu haben und die

Erfahrungsträger lange an das Unternehmen zu binden.

Mitarbeiter stellen das höchste Gut für ein Unternehmen dar und deshalb sollte man diese nicht unnötig Gefahren aussetzen. Im Vortrag von Eaton Industries „Safety Plus Lean“, zeigte DI Kolar anhand von 5S Beispielen, wie man durch die Einführung von Shadowboards in der Fertigung oder die Restrukturierung im Büro von einem passiv chaotischen Zustand zu mehr Übersichtlichkeit und damit einhergehenden Produktivitätssteigerung gelangt. Ein weiteres Best Practice Beispiel war die Einführung von sogenannten LOTO-Boards (Log Out Tag Out), welche bei Instandhaltungsarbeiten ungeplante Inbetriebnahmen verhindern sollen und so maßgeblich zur Zero Incident Culture des Konzerns beitragen.

Der letzte Vortrag zum Thema Produktionsstrategie war von Prof. Dr. Ramsauer der TU Graz. Die Entwicklung von Produktionssystemen lässt ganz klar einen Shift vom Taylorismus mit hohem throughput und geringer Variation hin zur Mass Customization erkennen. Großer Bedeutung wird auch dem Sourcing und der Fokus auf Kernkompetenzen zugemessen, was impliziert, dass die Kernkompetenzen durch Innovationen der Produktionstechnologie schwierig zu kopieren sein sollten.

Gegensätzlich dazu sind Produkte, die einfach zu kopieren sind, indem man einfach dieselben Produktionsmaschinen wie die Konkurrenz kauft. Gerade in Zeiten, in denen die Direktinvestments im Ausland (FDI) stark steigen, sollte man bestrebt sein, dass das Fertigungs-Know-how nicht so einfach transferierbar ist und die Produktionsstätte in Niedriglohnländer verlegt werden kann. Mittlerweise ist auch ein Paradigmenwechsel im Bereich Offshoring zu beobachten und Firmen tendieren wieder hin zu Nearshoring nach Osteuropa oder Onshoring.

Den Abschluss bildeten Auszüge aus dem Kabarett „Working Mom“ von Eva Maria Marold. Auf eine satirische Art und Weise agiert sie als Sprachrohr für politisch sensible Themen und verpackt so ihre Kritik an einigen Konzepten vom AMS.