

# Wissen vernetzen, Wissen teilen, Gutes verbessern

**Als Auftakt für die ab der nächsten informa-Ausgabe neue Rubrik „Operational Excellence“ stellen wir Ihnen in dieser Ausgabe die Vernetzung der Themen LEO / Six Sigma, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und Ideenschmiede unter dem Dach der „Operational Excellence“ vor.**

Unter „Operational Excellence“ versteht CSL Behring die kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung unserer Geschäftsprozesse. Dabei finden heute schon unterschiedliche methodische Ansätze Anwendung.

ist lang, und so musste zunächst eine Priorisierung vorgenommen werden. Die Abarbeitung dieser Liste soll auch künftig fortgesetzt werden, so dass LEO zum festen Bestandteil der Verbesserung unseres Geschäfts wird.

Von Juli bis September 2009 haben zehn Kolleginnen und Kollegen ihre Six Sigma-Ausbildung zum „Green Belt“ durchgeführt (siehe Fotos). Sie alle arbeiten schon seit Beginn der Ausbildungsphase an einem konkreten (LEO-) Projekt, das auch während dieser Zeit genutzt wurde, um sozusagen „am lebendigen Objekt“ zu lernen. Außerdem wurde hier die angestrebte Vernetzung bereits umgesetzt: Die „Green Belts“ treffen sich regelmäßig in der Gruppe, um den aktuellen Stand ihrer Projekte zu besprechen und Erfahrungen auszutauschen. Über die „Green Belt“-Ausbildung hinaus wurden inzwischen vier Termine eines Basistrainings für Projektteam-Mitglieder, Prozesseigner und Projektsponsoren angeboten. Im Rahmen der Basistrainings wurden methodische Grundkenntnisse erworben, die mit dem so genannten „Yellow Belt“-Zertifikat ihren offiziellen Charakter erhalten.

**Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)**  
Im Bereich des bereits durch Quality Operations etablierten Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) geht es allgemein um bereichsübergreifend

koordinierte Verbesserungsprojekte. Diese werden mit Fokus auf eine schnelle und kreative Lösung sowie mit Blick auf die Gesamtheit des Standortes in kleinen Teams aus den verschiedenen beteiligten Aufgabengebieten bearbeitet. Die erarbeiteten Ergebnisse werden zentral dokumentiert, um auch den Anforderungen an das Wissensmanagement gerecht zu werden. Bei der Projektauswahl steht die Dringlichkeit der Lösung eines aktuellen Problems im Vordergrund. Projektaufträge können aber auch top-down durch das Management priorisiert werden.

## LEO / Six Sigma

Die eher komplexeren Projekte der LEO-Initiative werden zumeist unter Anwendung der Six Sigma-Methodik durchgeführt. Dabei handelt es sich, vereinfacht gesagt, um einen Werkzeugkoffer von analytischen und statistischen Methoden, die sich zum Einsatz in Optimierungsprojekten empfehlen. Hervorzuheben ist die konsequente Abwicklung nach dem auf „ZDF – Zahlen-Daten-Fakten“ basierenden DMAIC-Zyklus (Definieren-Messen-Analysieren-Verbessern-Kontrollieren).

Aus einer Ideensammlung der einzelnen Bereiche wurden vom Senior Management die Projekte definiert, die im Rahmen von LEO zunächst bearbeitet werden sollen. Die Liste der Ideen



Der im japanischen Kaizen („das Gute verbessern“) genannte Ansatz geht noch weiter und betont die konsequent in kleinen Schritten „gelebte“ kontinuierliche Verbesserung. Neben den Faktoren

- Vermeidung von Verschwendung aller Art / Wertschöpfungsorientierung
  - Qualitäts- und Kundenorientierung
- steht hier – ähnlich dem Ideenmanagement – die nachhaltige Einbeziehung aller Mitarbeiter mit im Vordergrund. Diese Einbe-



Die „Ideenschmiede“ als bewährtes Modell und das in mehreren Pilotbereichen „getestete“ Teammodell sind die aktuellen Bestandteile des Ideenmanagements am Standort Marburg. Es ist geplant, nach Unterzeichnung der entsprechenden Betriebsvereinbarung durch die Geschäftsführung und den Betriebsrat das Teammodell standortweit auszurollen. Während über die Einreichung in die Ideenschmiede ein formaler Bewertungsprozess notwendig ist, sollen bei dem Teammodell für eher kleinere Verbesserungsmaßnahmen die Entscheidungs- und Umsetzungswege möglichst kurz gehalten werden.

**Die „Green Belts“**  
(v.l.n.r., Gruppenbild):  
Wolfgang List, Viktor Krecker, Claudia Salowski (Leiterin HR SDC, verantwortlich für das Training), Jan Bursy, Kirstin Eschrich, Holger Reis, Katharine von der Fecht, Reiner Gils (Leiter Operational Excellence), Almut Melzer (Trainerin, ext.) und Martin Hopp.

**Die Einzelbilder zeigen:**  
Gitta Heins, Michael Kleinehanding und Klaus Schmitt.

In den nächsten Wochen und Monaten wird Reiner Gils, Leiter Operational Excellence, die Vernetzung der verschiedenen Ansätze zur Optimierung unseres Geschäfts in Zusammenarbeit mit allen Bereichen weiter vorantreiben. Vor allem in Sachen Kommunikation kann hier noch viel bewegt werden. Ziel ist es, das Wissen, das aus den Projekten und Initiativen entsteht, mit den Funktionen und langfristig auch global zu teilen, so dass CSL Behring aus Erfolgen weltweit lernen kann. Aktuell sind beispielsweise Erfolge, die auf Vorschläge der Ideenschmiede zurückgehen, oft nur den direkt an der Umsetzung Beteiligten bekannt. „Wenn wir diese Erfolge transparenter machen“, so Reiner Gils, „können auch andere Funktionen und Standorte davon profitieren, und es muss keiner mehr das Rad neu erfinden.“



ziehung erstreckt sich von der Identifizierung von Verbesserungspotentialen „am Ort des Geschehens“ über das Erarbeiten konkreter Lösungen bis zur schnellen Umsetzung.

Damit trägt KVP nicht nur zur Verbesserung der Leistung von CSL Behring bei, sondern fördert auch die kreative Zusammenarbeit verschiedenster Fachabteilungen.

## Ideenmanagement

In der Ideenschmiede ist eher die individuelle Kreativität gefragt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reichen Ideen für Verbesserungen ein, die sie selbst entwickelt haben. Nach Prüfung durch Gutachter wird dann im Management über die Umsetzung entschieden.

„Operational Excellence“ lebt von den Menschen, die mit ihren Ideen, Projekten und Initiativen daran beteiligt sind. Und wie bei vielen anderen Themen auch reicht es nicht aus, wenn nur Einzelne mitmachen. „Unser Ziel ist es, eine Kultur zu schaffen, in der mit Engagement und Bereitschaft zur offenen Kommunikation an Verbesserungsprojekten gearbeitet wird. Nur wenn wir offen damit umgehen können, dass man eigentlich alles immer noch verbessern kann, wird es uns auch weiterhin gelingen, uns permanent weiterzuentwickeln“, stellt Reiner Gils fest.

Claudia Salowski/Reiner Gils