

# MQ Management und Qualität

39. Jahrgang CHF 13.50

Ausgabe 6/2009

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

Edition  
avec pages  
SAQ en français

## SBB optimieren den KVP «Kaizen» statt «Mal sehen»



**Teamorientierte Unternehmen**

Damit aus Schnittstellen Nahtstellen werden

Seite 12

**Vom Spezialisten zum Generalisten**

Zukunft des Qualitätsmanagers

Seite 17

**Wirksamkeit und Nutzen**

Serie Risikomanagement Teil 5

Seite 21

**Aufbau eines Frühwarnsystems**

Lieferantenrisiken erkennen

Seite 27

**MQ Control 2009: Highlights der Weltleitmesse**

## Schweizerische Bahn setzt auf KVP

# «Kaizen» statt «Mal sehen»

Von Andrej Voina

*«Swissness» alleine genügt schon lange nicht mehr, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen. Das haben auch die Schweizerische Bundesbahn (SBB) erkannt und entsprechend reagiert. So wird der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) auf breiter Front eingeführt.*

**B**ei KVP oder KAIZEN kommen je nach Grösse, Wichtigkeit und Effekt der Verbesserung unterschiedliche Verbesserungsplattformen zum Einsatz. Kleine Verbesserungen im Tagesgeschäft beispielsweise werden im sogenannten Mitarbeiter-KVP erfasst und umgesetzt. Mittlere Verbesserungsprojekte werden in der Regel in Workshops oder Zirkeln bearbeitet. Und für grosse, bereichsübergreifende Projekte kommt meist das klassische Projektmanagement zum Einsatz.

Entscheidend ist die richtige Mischung dieser Plattformen. Respektive die präzise und zutreffende Analyse des «Ist-Zustandes», woraus überhaupt erst ein sinnvoller Massnahmenkatalog definiert und anschliessend mit den geeigneten Instrumenten umgesetzt werden kann. Um dies richtig zu tun, braucht es in der Regel Profis, welche die nötige Er-

fahrung aus der Praxis mitbringen und innert kürzester Zeit einen entsprechenden Plan erstellen können. So wie es in den letzten Monaten die Berater der Stufen AG bei SBB Operating getan haben. Das Lean-Beratungsunternehmen mit Standorten in der Schweiz, in Deutschland, Polen, China und Italien betreut Unternehmen vor Ort bei Veränderungs- und Qualifizierungsprozessen.

### Angestellte drücken die Kaizen-Schulbank

SBB Operating in der Division Personenverkehr besteht im operativen Bereich aus den Abteilungen Zugführung, Zugvorbereitung sowie Maintenance. Mit Unterstützung der Berater wurde bei SBB Operating der innerbetriebliche KVP über mehrere Monate hinweg analysiert, optimiert und weiter ausgebaut. Gezielt wurden SBB-Angestellte in die hohe Kunst des Kaizen eingeführt, um später selber dieses Wissen weitergeben zu können. Vermittelt wurden Analyse- sowie Optimierungstechniken, die alle nach klar definierbaren Grundsätzen und Erfahrungswerten angewendet werden, um die nötigen Verbesserungen zu erzielen.

Sowohl bei der SBB Zugführung (SBB ZF) als auch bei der SBB Zugvorbereitung (SBB ZV) wurden parallel zur allgemeinen Einführung von KVP auch die Führungskräfte entsprechend geschult. Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen der beiden Bereiche wurden ähnliche, aber nicht identische Konzepte für den KVP eingesetzt. Deshalb war es zwingend, dass die Führung im Bilde war, um so die Übersicht behalten zu können.

Das Resultat fiel entsprechend sehr breit gefächert aus: Mit kleinen Verbesserungen im Tagesgeschäft bis hin zu grossen, bereichsübergreifenden Projekten helfen die getroffenen Mass-

---

### Damit Gutes noch besser wird

---

nahmen inzwischen bei SBB Operating bereits dabei, die Produktivität zu verbessern, Unfälle zu vermeiden und die Mitarbeitermotivation zu steigern. Aufgrund der ersten positiven Resultate zeigten sich Führungskräfte wie



**Team Zugvorbereitung Luzern**

---

**Andrej Voina**, Niederlassungsleiter Schweiz, Press'n'Relations GmbH, Staffelstrasse 12, CH-8045 Zürich, Tel. +41 (0)43 344 58 65, av@press-n-relations.ch, www.press-n-relations.ch



«Slalom-Kippstange» für präzises Stoppen

Mitarbeiter überzeugt von den Methoden und Massnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung. Aber damit ist es noch lange nicht getan, zumal ein KVP nicht mit der Beratung alleine endet, sondern dann eigentlich erst beginnt.

**Von der KVP-Tafel zum Intranet für Lokführer**

Mit Unterstützung der Staufen-AG-Berater führte die SBB Zugvorbereitung (SBB ZV) ein ein-

faches, aber sehr effizientes Mitarbeiter-KVP ein, das auf rein visueller Basis und ohne IT-Unterstützung funktioniert. Alle Mitarbeiter, die in einem Ablauf eine Schwachstelle oder ein Verbesserungspotenzial erkennen, notieren dieses zusammen mit einem Lösungsvorschlag auf eine Karte und legen diese in das dafür vorgesehene Fach ihres Standortes an der KVP-Tafel. Einmal monatlich trifft sich nun ein Team

vor der Tafel und diskutiert die eingegangenen Verbesserungsvorschläge.

Was sofort umgesetzt werden kann, wird gleich erledigt. Was etwas mehr Zeit braucht, wird einem Verantwortlichen zugeteilt, der sich um die Umsetzung bis zu einem vereinbarten Termin kümmert. Der besondere Vorteil liegt darin, dass für den Mitarbeiter auf der KVP-Tafel jederzeit visuell ersichtlich ist, was mit seinem Vorschlag geschieht. Für die Gesamtkoordination über den KVP bei SBB ZV verantwortlich zeichnet Monika Tellenbach. Sie umschreibt die Erfolgsfaktoren für KVPs wie folgt: «Es mussten zunächst zweckmässige KVP-Plattformen eingerichtet werden, was nur dank dem strukturierten und methodischen Vorgehen der Staufen AG möglich war. Dank konsequentem Controlling der vereinbarten Massnahmenpläne gelingt es nach der eigentlichen Analyse auch, die definierten Verbesserungen rasch umzusetzen, was ein weiterer Erfolgsfaktor ist und zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter beiträgt.»

Dem stimmt auch Beat Rappo zu, der die Einführung von

KVPs bei der SBB Zugführung (SBB ZF) koordiniert und überwacht: «Eine Führung, die voll hinter dem KVP steht und Experten, die den Prozess vorantreiben und die Umsetzung unterstützen, sind unbedingt notwendig. Dazu gehört auch die

*Jede kleine Verbesserung hebt die Stimmung*

Freistellung von Personal-Ressourcen zum Vorantreiben des Prozesses. Es wäre illusorisch zu denken, dass da einfach ein Berater daherkommt und wie mit dem Zauberstab alles zum Guten wenden kann. Ohne Eigenleistung geht es nicht.»

Und Beat Rappo weiss, wovon er spricht: Bei SBB ZF war die Situation nämlich etwas komplizierter. Schliesslich sind die über 2300 Lokomotivführer beim Arbeiten in der ganzen Schweiz und sogar im angrenzenden Ausland unterwegs und haben keinen Zugang zu einer zentralen KVP-Tafel. Aus diesem Grund führte die SBB ZF ein Intranet-basiertes KVP-System ein, welches vom Ablauf her gleich funktioniert wie die KVP-Tafel. Die Lokführer können jederzeit via Intranet oder Internet einen Verbesserungsvorschlag eingeben. Dieser Vorschlag wird dann durch KVP-Verantwortliche je nach Thema einem verantwortlichen CLP (Chef Lokpersonal) zur weiteren Abklärung und Umsetzung zugeteilt. Auch in diesem System hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, den aktuellen Status seines Vorschlages abzufragen. Ebenso den Status von Vorschlägen, die nicht umgesetzt werden können. In diesen Fällen bekommen Mitarbeiter beider Abteilungen trotzdem ein Feedback von ihrem direkten Vorgesetzten mit



Team Zugvorbereitung Bern

der Begründung für die Ablehnung des Vorschlages.

## **Kaizen-Workshops bei SBB ZF und SBB ZV**

Mit dem Start der Workshop-Aktivitäten wurden die Qualitätsbeauftragten dazu im Rahmen eines drei- beziehungsweise fünftägigen Praxisseminars in Moderations-, Präsentations- und Problemlösungstechnik ausgebildet und stellen im Durchschnitt 20 bis 40 Prozent ihrer Arbeitszeit für KVP-Aktivitäten zur Verfügung. An den Workshops nehmen aber

### *Motivation hängt von der Umsetzung ab*

immer auch direkt betroffene Mitarbeiter teil. Einerseits verfügen diese Mitarbeiter über das notwendige Detailwissen, andererseits haben sie gute Ideen, tragen die gefundenen Lösungen mit und verbreiten sie auch unter ihren Kollegen. Somit geschehen die Umsetzungen rascher, und die Verbesserungen wirken nachhaltig.

Bei SBB ZF werden die Workshops in Form von KVP-Zirkeln von den drei SBB-internen «KVP-Coaches» geleitet. Die KVP-Coaches wurden Anfang des Jahres intern rekrutiert und sind wie der KVP-Projektleiter zu 100 Prozent für KVP-Aktivitäten freigestellt. Zusätzlich werden durch die KVP-Coaches zu ausgewählten Themen noch ein bis dreitägige Workshops durchgeführt. Teilnehmer sind neben den KVP-Coaches ausgewählte Lokführer, die sich mit dem KVP identifizieren und sich freiwillig zur Verfügung stellen. Bisherige Themen waren zum Beispiel das Problem der Auffüllung des Scheibenwischwassers oder die Verständigung des Lokführers bei geänderten Zugabstellorten. Im Weiteren wurden verschiedene Abläufe in den Touren optimiert.

Bei der SBB ZV werden die Workshops von den Qualitätsbeauftragten der einzelnen Regionen geleitet. So wurde zum Beispiel in einem eintägigen Workshop zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Reinigung und Rangieren – unter Teilnahme beider Seiten – konstruktiv diskutiert, welche Arbeiten

umverteilt werden könnten. Entsprechende Massnahmenpläne wurden ausgearbeitet und befinden sich bereits in der Umsetzung. Auf einem weiteren Workshop in Bern war das Thema, ein Konzept für die Abfalltrennung zu entwickeln, die aufgrund der ISO14001-Zertifizierung zwingend bis Ende 2009 einzuführen ist. Ziel des Workshops war, eine

### *Breite Akzeptanz in der Belegschaft*

einfach umsetzbare, machbare und vor allem auch wirtschaftlich sinnvolle Lösung für die Abfalltrennung zu finden. Die dazu notwendigen Massnahmen wurden gefunden und definiert. Das entsprechend erarbeitete Konzept ist im Herbst 2008 umgesetzt worden.

In einem zweiten Workshop in Bern ging es um die Materialbeschaffung der SBB ZV in der Region Bern. Diese funktioniert bereits gut, kann jedoch noch optimiert werden, weil in Bern kurzfristig zum letzten Fahrplanwechsel die Zugsreinigung von einer externen Firma auf die SBB ZV übertragen wurde und viele Ad-hoc-Aktivitäten ausgelöst hat. Im Rahmen des Workshops wurden die Ist-Abläufe besprochen und ein entsprechender Soll-Standard definiert, sowie Verantwortlichkeiten festgelegt. Das neue Konzept ist bereits umgesetzt und bewährt sich bestens.

### **KVP inzwischen ein Topziel**

Weitere Workshops sind geplant, und es kann zum jetzigen Zeitpunkt schon gesagt werden, dass die Erfahrungen mit KVPs bei den SBB fast durchwegs positiv sind. Es hat sich auch klar gezeigt, dass die Mitarbeiter durchaus für Veränderungen zu motivieren sind,

### **Erfolgsfaktoren für KVP**

Die Erfolgsfaktoren für KVPs werden von Monika Tellenbach, Verantwortliche für die Gesamtkoordination KVP bei SBB ZV, und Beat Rappo wie folgt definiert:

- Einrichten von zweckmässigen KVP-Plattformen für die einzelnen Bereiche beziehungsweise auch für die Grösse der zu behandelnden Themen.
- Strukturiertes und methodisches Vorgehen bei der Lösungsfindung und eine rasche
- Umsetzung der Verbesserungen.
- Eine 100 Prozent hinter KVP stehende Führung und freigestellte Experten, die den Prozess vorantreiben und die Umsetzung unterstützen.
- Konsequentes Controlling der vereinbarten Massnahmenpläne.
- Ein gutes «Projektmarketing», insbesondere die breite Kommunikation von erfolgreich umgesetzten Verbesserungen im Konzern.
- Freistellung von Personal-Ressourcen zum Treiben des Prozesses.

wenn es um sinnvolle, nachvollziehbare Verbesserungsvorschläge und deren Umsetzung geht.

So kann nämlich auch eine gewisse «Mal sehen»-Passivität der Mitarbeiter verhindert und nützliches Know-how generiert werden, was letztlich dem Betrieb Vorteile verschafft.

Eine Erkenntnis, die auf Unternehmensstufe inzwischen breite Akzeptanz und Zuspruch findet. So erstaunt es auch nicht, dass kurz nach Abschluss der Projektarbeiten für SBB ZV und SBB ZF mit dem Bereich «Supply chain und Beschaffung» (SBB SB) eine weitere Abteilung mit dem KVP begonnen hat. Gemäss SBB-CEO Andreas Meyer sei der KVP eines der drei Topziele auch in diesem operativen Bereich der SBB. Eine Erkenntnis, die Schule macht und künftig womöglich auch noch in anderen Bereichen der SBB einfließen wird, um die Zukunft des Unternehmens und seine Wirtschaftlichkeit zu sichern. ■

### **Auswahl von KVP-Beispielen**

Das wohl berühmteste Beispiel ist der Einsatz einer «Slalom-Kippstange» in Olten, mit welcher es dem Lokführer einfach gemacht wird, einen langen Zug präzise anzuhalten, sodass die Weiche hinter dem Zug frei wird. Ein Vorschlag, dessen Umsetzung praktisch nichts kostet, aber einen grossen Beitrag zur Produktivität leistet.

Ein anderes Beispiel ist die Umsetzung der «Lok der Lokführer». Das Design einer Lokomotive des Typs Re 460 («Lok 2000») wurde von Lokführern im Rahmen eines Wettbewerbs gestaltet. Die Umsetzung dieses Vorschlags kostete zwar mehr, das Projekt ist es der Führung aber wert: Die SBB will mit der Lok dem Berufsbild der Lokführer neuen Schwung geben.

Ein weiteres Beispiel für KVPs bei SBB ZV kommt aus Basel: Im Winter besteht das Problem, dass bei Minustemperaturen die Schläuche auf den Gleisfeldern für die Wasserabgabe an die Eisenbahnwagen einfrieren, wenn das Wasser nicht permanent laufen gelassen wird. Das führt zu einem unkontrolliert hohen Wasserverbrauch. Um das Problem zu lösen, wurde daher im letzten Winter mit Erfolg ein automatisches System getestet, das bei Minustemperaturen eine Minimalmenge Wasser laufen lässt, bei Plusstemperaturen aber automatisch das Wasser abstellt. Das automatische Ventil wird direkt vor den Wasserhahn eingebaut. Ein zusätzliches Winkelrohr verhindert, dass versehentlich Wasser an die Fahrleitungen spritzen kann (Sicherheitsrisiko). Diese Lösung befindet sich derzeit im Langzeittest. Falls dieser ebenfalls positiv verläuft, kann das System flächendeckend eingeführt werden.