Systemische Unterstützung der ToC bei gemischtem Portfolio im innovativen Unternehmen

Birgit Thömel, 12.11.2011

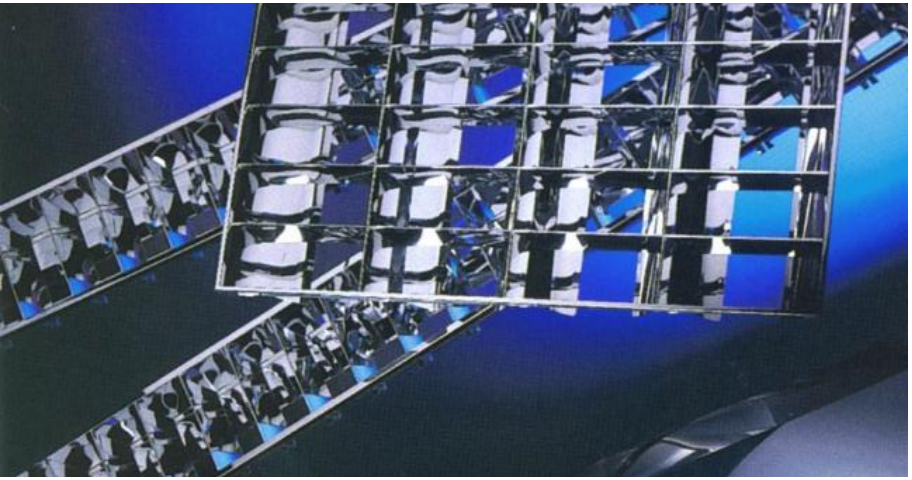
Inhalt

- VON ARDENNE Anlagentechnik
- Kompetenzen
- ToC im Unternehmen
- Projektmanagement mit Concerto
- Projektorganisation
- Prozessmodell
- Systemische Unterstützung
- Ausblick

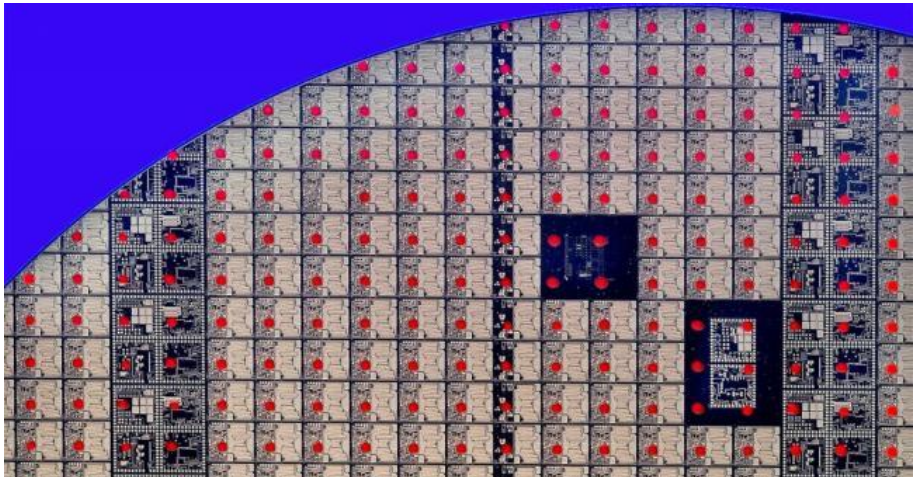
Geschäftsfelder

Architekturglas

Photovoltaik



Andere Märkte



F&E und Pilotsysteme

Schlüsseltechnologien

Elektronenstrahl

Plasma

Kompetenzen

- Forschung und Vorlaufentwicklung
- Konzeption und Konstruktion von Sondererzeugnissen
- Entwicklung modularer Maschinenplattformen (Serienerzeugnisse)
- Fertigung und Vormontage am Standort Dresden
- Montage und Inbetriebnahme beim Kunden
- Kundentraining
- weltweiter Service, Service-Center
- Upgrades beim Kunden
- Produktverbesserung und Qualitätsmanagement
- Qualifizierung und Klassifizierung unserer Lieferanten

VON ARDENNE Anlagentechnik GmbH

VON ARDENNE ist führender Hersteller von Ausrüstungen für industrielle Vakuumtechnik und Dünnschichttechnologien.

ToC bei VON ARDENNE

Einführung der ToC als Unternehmensphilosophie für die Projektsteuerung ab 2007 (Uwe Techt)

- gemeinsame Analyse und Entwicklung der Abläufe
- Schulung/ Einarbeitung aller Führungskräfte und Projektverantwortlichen
- Unterstützung bei der Schulung der Mitarbeiter
- Unterstützung bei der Implementierung von Concerto

Ziele:

- Zuverlässigkeit der Projekte sichern/ verbessern
- Projekte beschleunigen
- vorhandene Ressourcen besser ausnutzen

CCPM mit Concerto

Concerto:

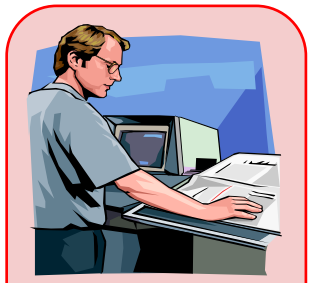
- seit 2008 aktiv genutzt
  - alle Anlagenprojekte für Kunden inkl. Upgrades
  - interne Projekte mit Konstruktion und Fertigung
  - Vorlaufentwicklung
- seit 2010 auch für interne Projekte (z. B. Jahresabschluss):
  - für die Durchlaufkontrolle
  - ohne Staffelung

Die Aufgaben

unserer Mitarbeiter

sind vielfältig!

Projektorganisation im Unternehmen



Experte

Spezifische Kenntnisse

Qualitäts-Mgt.

Fachwissen

Angebot

Anlagenspezifik

Upgrade

Technologie-
anpassung

Kundenprojekt 2

Entwicklung

Kundenprojekt 1

Machbarkeit

Interne Entwicklung

Konflikte

Aufgaben - Klassen

- geplante und ungeplante
- aus Projekten und ohne Projektbezug
- direkte Anfragen (Mail/ Telefon)
- unterschiedliche Priorisierung der Aufgabenklassen

Konzept „Ressourcenpool“

- ein Team – eine Aufgabe
- eingeschränkt anwendbar für Experten

Concerto bildet nur Projektaufgaben ab

- kein Überblick, mit welchen (anderen) Aufgaben die Mitarbeiter wie stark ausgelastet sind

Wir müssen den

Fokus auf unsere

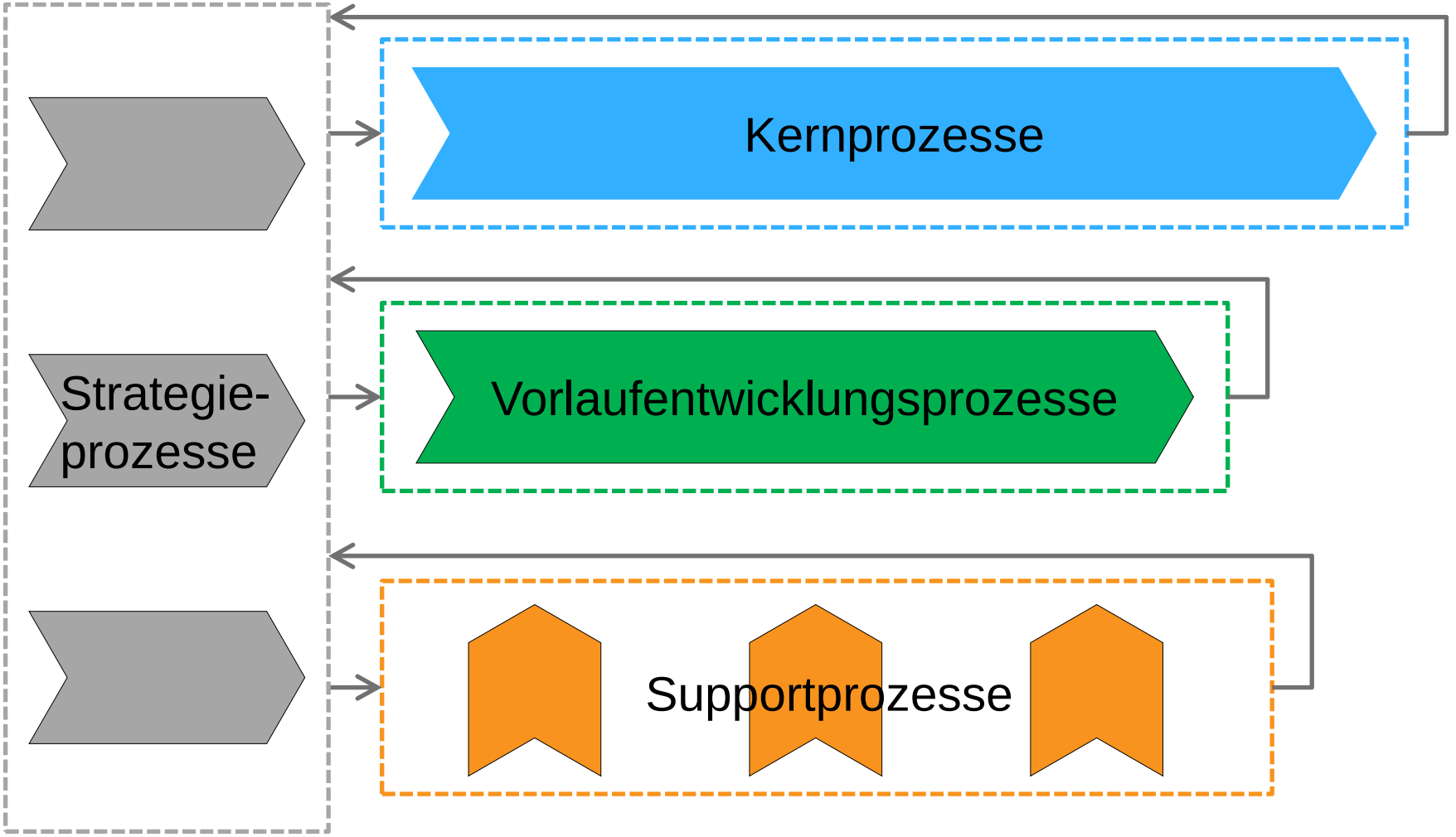
Aktionen richten!

Lösungsansatz

2009: Umwandlung VON ARDENNE in eine Prozessorganisation (Projekt PROVENTUS)

- Gesamtsicht auf gleiche Aktivitäten für verschiedene Aufträge
- klare Zuordnung aller Aufgaben zu ihrem Prozess
- Verantwortung beim ausführenden Prozess
- Verwertung von Erkenntnissen/ Aufbau von Wissen im Prozess
- höhere Transparenz zwischen den Projekten
- auf ein dynamisches Umfeld kann flexibler reagiert werden

Geschäftsprozesse



Teams

Mitarbeiter mit Arbeitsprozessrollen

- sind einer Prozessgruppe zugeordnet
- arbeiten in Teams

Arbeits-Teams:

- für Aufgaben aus den Kundenprojekten (intern/ extern)
- bedarfsgerecht dynamisch gebildet
- innerhalb eines Prozesses

Unterstützer-Teams:

- Vermeidung der Bindung von Experten durch Projektaufgaben
- für Aufgaben aus den Prozessen
- relativ statisch
- prozessübergreifende Unterstützung

Führung

Trennung von Prozess- und Mitarbeiterverantwortung

- Prozessleiter, Ressourcenleiter

„Projektleiter“ wird durch „Projektansprechpartner“ ersetzt

- Schnittstelle zum Kunden
- überwacht Projektdurchlauf
- keine Führungsverantwortung

Anwendung der ToC auf die Prozesse

Anwendung der ToC als übergreifende Philosophie im Unternehmen

für die Gruppierung von Projekten und Aufträgen:

- Korridore für vergleichbare Ablaufstrukturen

für die Steuerung des Projektdurchlaufes:

- jeder Korridor mit spezifischer Drum-Ressource
- Schutzmechanismen für die Drum/ die Projektziele
  - zeitliche (Puffer)
  - organisatorische (separate Prozesse zur Vorbereitung kritischer Folgeprozesse, Full-Kit-Points)

für die Steuerung der Prozesse:

- klare Definition der Prozesskette

Alle Konflikte gelöst?

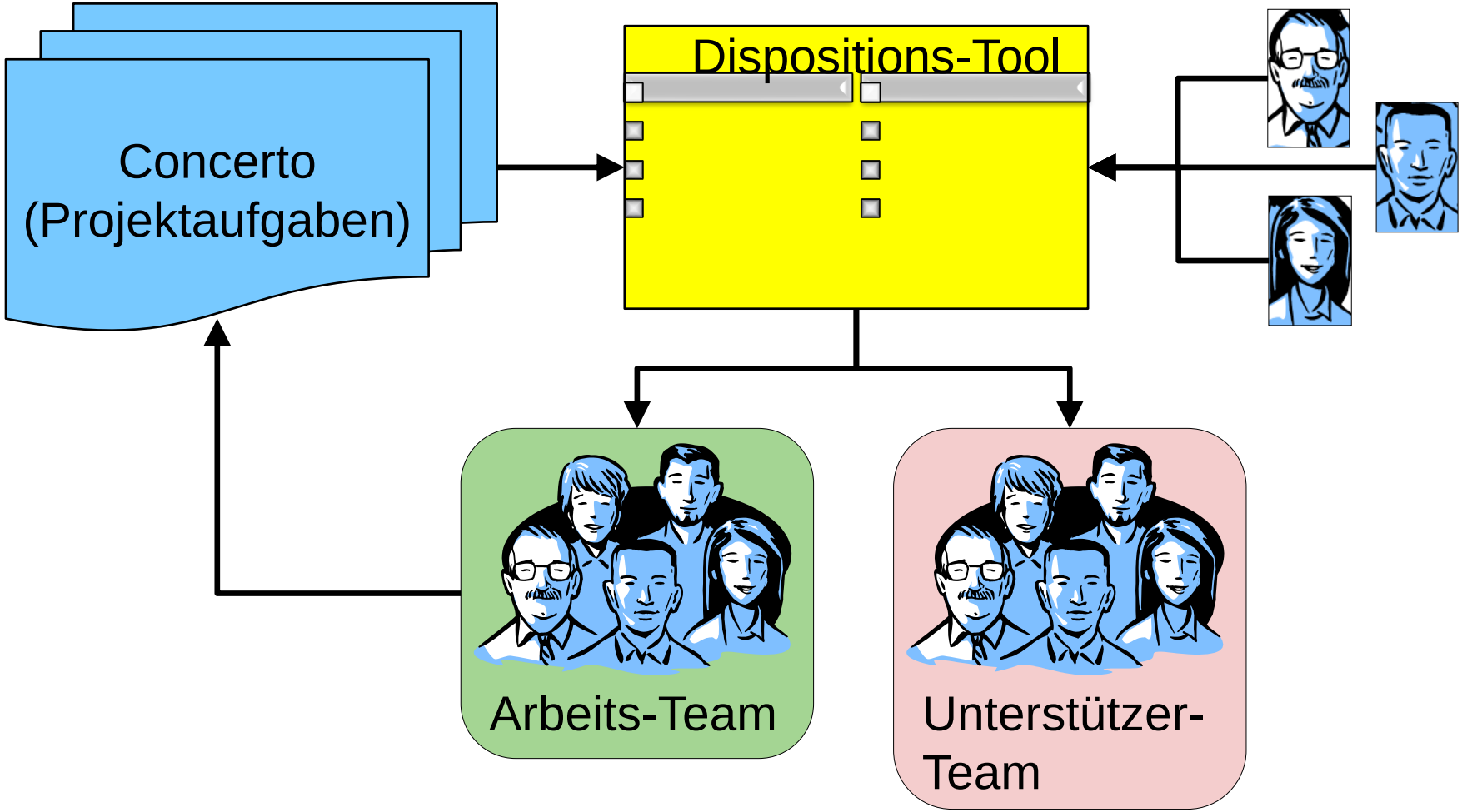
Systemische Unterstützung

Die Informationen müssen die Organisation unterstützen!

Wie steuere ich Kapazitäten?
Wo sehe ich, wie meine Mitarbeiter ausgelastet sind?

Wo stelle ich die Aufgaben für welche Teams ein?
Wie priorisiere ich?

Dispositions-Tool



Dispositions-Tool

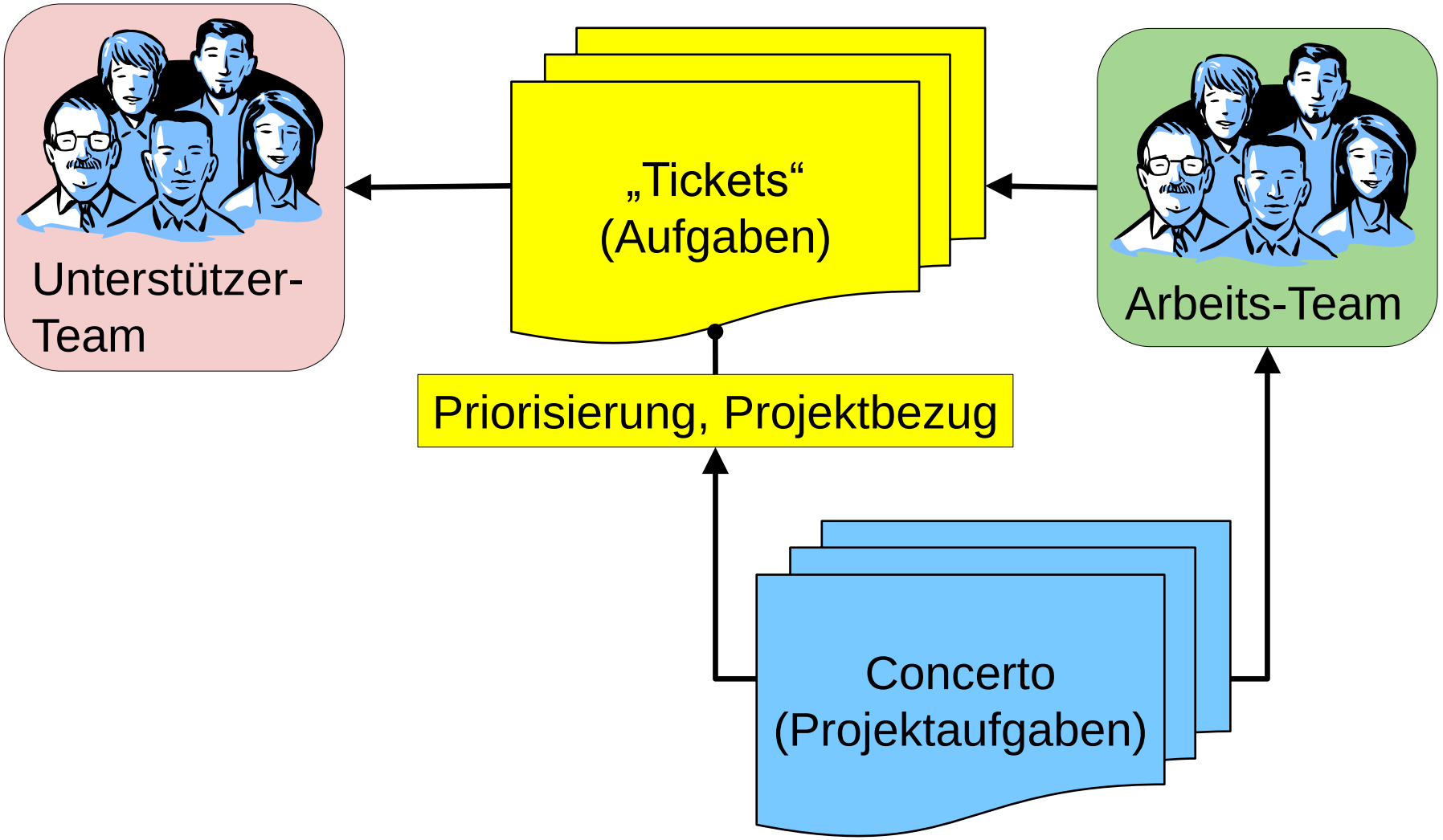
- Aufgabenliste:
  - Projektaufgaben mit Rollenanforderung im Concerto Web
  - Supportleistung der Unterstützer-Teams
  - Sortierung entsprechend Priorität Concerto
- Mitarbeiterliste:
  - Mitarbeiter mit Rolle, Prozessgruppe und Team-Zuordnung
- Mitarbeiter in Unterstützer-Teams:
  - fester Anteil der Auslastung
  - können auch in Arbeits-Teams eingesetzt werden
- Arbeitsteams:
  - Zuordnung zu Concerto-Aufgaben

Dispositions-Tool und ToC

Unterstützung ToC:

- Mitarbeiter entsprechend Priorität einsetzen
- Multitasking vermeiden
  - ein Team – eine Aufgabe
  - Kompetenzen gezielt nutzen
- Engpässe erkennen

Ticketsystem



Ticketsystem

- Arbeits-Teams melden Unterstützungsbedarf im Ticketsystem
- Nutzerführung über Dialogfeld:
  - Auswahl Unterstützer-Team über Schlagworte
- Priorisierung Tickets
  - Projektbezug
  - voraussichtlicher Nutzen/ Schaden bei Bearbeitung/ Nichtbearbeitung
  - Fristsetzung zur Orientierung
- Dokumentation Bearbeitungsstand ähnlich Concerto
- Reports für Führungsrollen über Bearbeitung

Ticketsystem und ToC

Unterstützung ToC:

- Aufgaben besser planen:
  - Aufgabenstellung
  - Ziel, Nutzen
  - Aufwand
- Vermeidung Multitasking durch ad-hoc-Anfragen
- Engpässe erkennen

Ausblick

Weiterentwicklung der Analyse, z. B.

- Durchsatz
- Durchlaufzeiten der Prozesse
- Engpässe
- Ursachen für Verzug (Prozessqualität vs. Team)

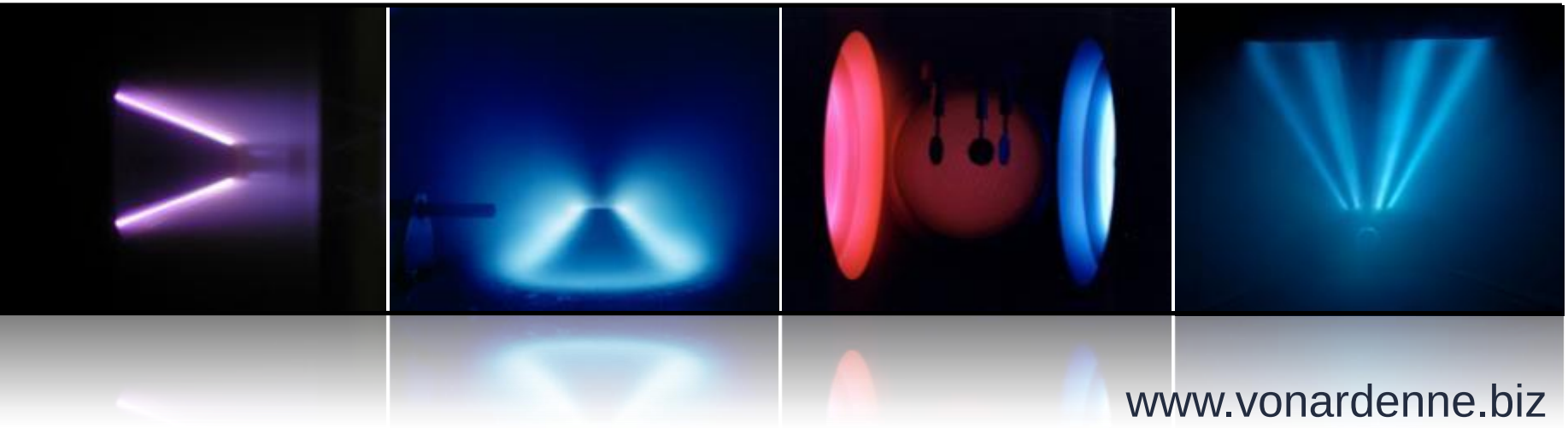
Weiterentwicklung der Teams

- bessere Selbstorganisation
- ausreichende Selbstkontrolle

Verbesserung der Prozessqualität

- Analyse Schwachstellen
- Anpassung der Abläufe

Birgit Thömel
VON ARDENNE Anlagentechnik GmbH
Plattleite 19/29
01324 Dresden
Tel.: +49 351 2637 374
thoemel.birgit@vonardenne.biz



Production Facility – Dresden/Weißig

Vielen Dank …

www.vonardenne.biz