



## Digitalisierung – geregelte Kommunikation

In Besprechungen der Unternehmen liegt oftmals der Schlüssel zu Teamgeist und Leistungsfähigkeit. Denn konzeptionell durchdachte Meetings bringen zum einen greifbare Ergebnisse wie Vorgehensweisen und Maßnahmen, und zum anderen stärken Sie den Teamgeist und können Unternehmen komplett neu aufstellen. Somit kann im Idealfall erreicht werden, dass gegenseitiges Verständnis wächst und Silodenken abgebaut wird.

### Das Gleiche, jeden Tag und jede Woche

In vielen Unternehmen finden regelmäßig Besprechungen statt, in denen über das aktuelle Tagesgeschäft gesprochen wird und versucht wird Maßnahmen zu definieren, die Themen, die nicht optimal laufen, zu verbessern. In der Regel ist nach einer Stunde Schluss. Aber Warum gerade eine Stunde? Weil dies eben so üblich ist und man ja auch nicht die Zeit der Kollegen unendlich strapazieren möchte. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass viel gesprochen wird, aber nur wenige Lösungen und verbindliche Maßnahmen erarbeitet werden. Die Teilnehmer gehen frustriert auseinander.

### Dauer und Häufigkeit:

Gerade innerhalb der Abteilungen und Bereiche entlang der operativen Wertschöpfungskette, erscheint es sinnvoll, ein tägliches kurzes Meeting abzuhalten. Quasi ein „Warm Up“ um alle auf den gleichen Stand zu bringen, und auf den Tag einzuschwören. Grundsätzlich sind diese Meetings kurz. Ca. 15 Minuten sollten ausreichen. Außerdem stehen sie allen interessierten Teilnehmern offen. So werden Transparenz und eine offene Kultur im Unternehmen gefördert. Neue Kundenakquisitionen im Sales empfinden sicherlich auch Kollegen aus Produktion interessant. Umgekehrt interessiert es die Kollegen aus Sales ab und an, wie es um den aktuellen Auftragsfortschritt eines Produktes in der

Produktion steht.

Ziel dieser Besprechungen ist alle auf einen Stand zu bringen. Die Suche nach Ursachen und Lösungen findet hier nicht statt. Jedoch – und das sollte entscheidend sein – werden hier die weiter zu verfolgenden und zu lösenden Themen bestimmt. Diese sollten dann einmal wöchentlich in längeren Zusammenkünften, mit ausgewählten Teilnehmern, besprochen werden. Auch diese finden regelmäßig zu fix definierten Terminen statt.

### Die Basis:

Für einen zielführenden und zeitgerechten Ablauf sind zwei Dinge erforderlich: Ein immer gleich geregelter Ablauf, sowie Daten und Fakten, über die gesprochen wird. Dies bietet den Vorteil, dass alle Teilnehmer wissen, über was gesprochen wird und entsprechend vorbereitet in der Runde erscheinen können.

So hat beispielsweise ein großes metallbearbeitendes Unternehmen in seiner Morgenrunde der Produktion folgenden Ablauf:

1. Der Produktionsleiter stellt die Leistungskennzahlen vor
2. Die Produktionsplanung erläutert den Auftragsfortschritt
3. Die Fertigungsmeister und Teamleiter berichten was gut und was schlecht lief
4. Der Produktionsleiter diskutiert kurz die Themen, die weiterverfolgt werden
5. Abschluss und Wertschätzung der „Probleme“, die hervorgebracht wurden

Jeder hat 3-4 Minuten Redezeit. Zeit und Raum zum Nachdenken geben dann die ebenfalls regelmäßig stattfindenden, längeren Meetings. Hier wird an Lösungen, Optimierungen und neuen Wegen gearbeitet. Diese Besprechungen können dann durchaus den Charakter eines Workshops aufweisen.

Somit wird also von Anfang an getrennt, zwischen zeitlich knapp gehaltenen Briefings und



Besprechungen, die Zeit für „Neues“ ermöglichen. Wichtig ist hierbei auch nochmals das Arbeiten über die Abteilungsgrenzen hinweg. Gegenseitige Unterstützung und das Beseitigen des Silodenkens wird erleichtert und gefördert.

### Im digitalen Zeitalter

Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit die Situation des Unternehmens in Echtzeit darzustellen (digitaler Schatten). Voraussetzung ist, die Anbindung der Teilnehmer (z.B. Anlagen und Maschinen) an das System mittels Sensorik bzw. deren Anlagensteuerung. Gleiches gilt z.B. auch für Einkauf, bzw. Beschaffung durch e-Procurement. Neben der erheblichen zeitlichen Einsparung innerhalb des Prozesses selbst, stehen jederzeit alle Daten (z.B. Anlagenzustand, Auftragsfortschritt, Lagerbestand, Auftragszugang, etc.) zur Verfügung.

Diese Voraussetzung schafft die zahlen- und faktenbasierte Basis der Regelmeetings.

So konnte beispielsweise ein tägliches Warm Up Meeting im Einkauf eines Automobilzulieferers, die Fehlteile auf nahezu Null reduzieren. Die tägliche Onlineauswertung der Lieferzeit und Liefertreue der Zulieferer führte zu geeigneten Maßnahmen und Lösungen.

Viele ERP-Anbieter bieten in der Zwischenzeit Analysetools an, die innerhalb einer webbasierten Oberfläche gestaltet und in Echtzeit online abgerufen werden können (sog. Business Intelligence- oder kurz BI-Tools). Genauso stehen diese Systeme auch unabhängig, ohne entsprechenden ERP-Anbieter zur Verfügung.

Das zeitaufwendige Erstellen von Analysen, Reports oder jeglicher Art der Auswertung entfällt. Hierzu einmal folgende Betrachtung: Größere Unternehmen verfügen heutzutage oftmals über Mitarbeiter deren Aufgabe die Prozessoptimierung ist. Doch – Hand aufs Herz – sind diese Abteilungen nicht die meiste Zeit mit dem Suchen, Zusammentragen und Aufbereiten der Daten beschäftigt. Und weiter: Oftmals

stammen die Daten aus unterschiedlichen Quellen, so dass sie einer Verifizierung unterzogen werden, um im schlimmsten Fall vom ein oder anderen Personenkreis im Unternehmen angezweifelt zu werden. Macht es nicht mehr Sinn, sich tatsächlich auf die Optimierung zu konzentrieren?

### Fazit

In einer geregelten Kommunikation liegt der Schlüssel zur Leistungssteigerung und zur Zusammenarbeit über die Abteilungsgrenzen hinweg. Entscheidend hierbei ist die Unterscheidung von täglichen kurzen Meetings zur Erfassung von Themen und transparentem Austausch und längeren wöchentlichen Meetings die Raum zum Nachdenken und Hinterfragen lassen.

Die Digitalisierung liefert hierfür die Zahlen- und Faktenbasis und schafft Zeit sich tatsächlich um die Optimierung zu kümmern, anstatt zeit- und ressourcenaufwändig die Daten aufzubereiten.

Der Weg hin zu einem vollständigen digitalen Schatten ist sicherlich mit einem nicht unerheblichen Investitionsaufwand verbunden. Allerdings sollte man sich nicht scheuen, an den Stellen zu beginnen, an denen die Datenerfassung (Sensorik, Maschinenanbindung, etc.) bereits vorhanden ist. Auch die manuelle Eingabe durch BDE-Terminals oder Handhelds sind hierbei natürlich entscheidend. Wichtig hierbei ist nur, dass die Redundanz durch *eine* Datenbank reduziert wird (Single Source of Truth).



## divalue

### Ihre Beratung für die Prozessautomatisierung, Automatisierung und Materialfluss und Fabrikplanung

Von der Beauftragung, über die Produktionsplanung und Beschaffung, bis hin zum Versand, alles ein digitaler Prozess ohne Datenlücken. Sie denken zu aufwändig oder gar unmöglich? divalue berät Sie als kleines und mittelständisches Unternehmen, ermittelt Potentiale, definiert Anforderungen, optimiert Ihre Prozesse zur besseren Systemausnutzung, unterstützt Sie bei organisatorischen Anpassungen sowie bei der sinnvollen Nutzung Ihrer Daten.

**Gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, lassen wir Ihre interne Digitalisierung Realität werden, denn es sind die Menschen, die der Digitalisierung Leben einhauchen:**

- Entwicklung der digitalen Roadmap
- Schließung „digitaler“ Lücken
- Berücksichtigung Nutzen zu Aufwand
- Moderne Projektmanagementmethoden
- Aufbau von Regelkreisen zur Führung und Kommunikation